



# NXグループ統合報告書 2024

**NX**  
**NIPPON**  
**EXPRESS**

We Find the Way

## NXグループ企業理念

私たちの使命 それは社会発展の原動力であること

私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること

私たちの誇り それは信頼される存在であること



私たち NXグループは、創業以来、ものを運ぶことを通して、人、企業、地域を結び、社会の発展を支えてきました。

この変わらぬ使命を果たすため、社会の変化をとらえ、自らを進化させ続けます。

安全に徹し、環境に配慮し、世界を舞台にすべての力を結集して、物流から新たな価値を創造することに挑戦していきます。

いつの時代にも、社会から求められ、信頼されることを誇りに行動します。

すべては、物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る、NXグループであるために。



NXグループ 企業メッセージ

# We Find the Way

運ぶこと。

それは、新しい未来をつくろうとする

お客様の思いを実現すること。

だから、どんなときでも、ただ一つの

最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げる。

このような、私たちの強い意志と自信を、

この企業メッセージに込めています。

We

Find

the Way

従業員一人ひとりの力が物流の現場を動かしていること。そして、志を同じくする一人ひとりの力を結集させたチームだから最適な物流サービスを提供できること。これら2つの意味を表すために、一人称・複数形である「We」を用いました。

たとえ今あるやり方に当てはまらなくても、実現するための方法を模索し探し出す、という姿勢を表しています。この姿勢が、これまでもこれからも、変わらない普遍的なものであることを表すために、現在形の「Find」を用いました。

あらゆる可能性の中から導き出した、ただ一つの最善の方法を提供する。このことを表すために、「a Way」でも「the Ways」でもなく、「the Way」としました。また、人と人、ビジネスとビジネスの間に道を築き、つないでいく物流企業である、というメッセージも込めています。

# 長期ビジョン

**2037年ビジョン** グローバル市場で存在感を持つ  
ロジスティクスカンパニー

## NXグループ企業理念

私たちの使命 それは社会発展の原動力であること  
 私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること  
 私たちの誇り それは信頼される存在であること

NXグループ  
企業理念

2037年ビジョン  
(ありたい姿)

顧客・社会

持続可能な社会の実現に、  
ロジスティクスを通じて貢献する企業

株主

コーポレートガバナンスを確立し、  
持続的成長を果たす企業

社員

多様な社員が、  
顧客や社会を支える仕事に誇りを持って活躍し、  
幸せを感じる企業

## 大切にする価値観

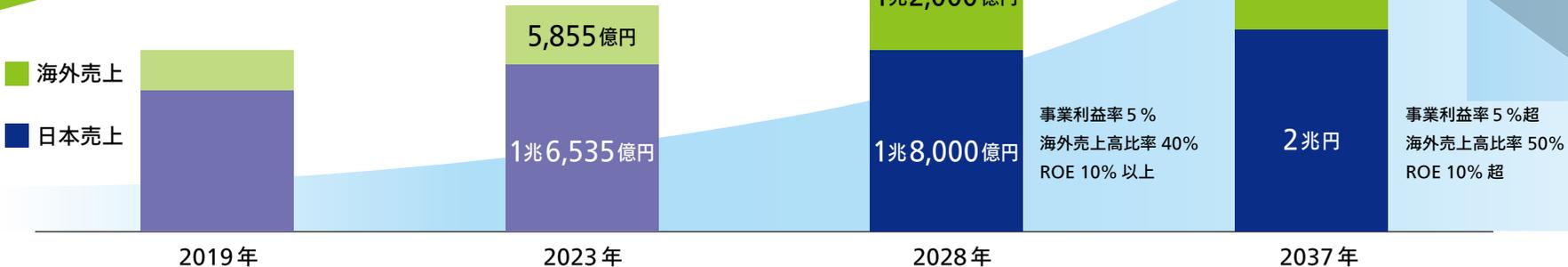
イノベーションによる新たな価値創造  
 安全 コンプライアンス 品質  
 We Find the Way

大切にする価値観

グループ売上 **4兆円**

グループ売上 **3兆円**

■ 海外売上  
■ 日本売上



2019年

2023年

2028年

2037年

## 財務ハイライト

### 売上収益

(百万円)  
3,000,000

2,000,000

1,000,000

0

2020/3 2021/3 2021/12 2022/12 (JGAAP) 2022/12 (IFRS) 2023/12 (IFRS)

2兆2,390億円

### 営業利益および営業利益率

(百万円)  
160,000

120,000

80,000

40,000

0

2020/3 2021/3 2021/12 2022/12 (JGAAP) 2022/12 (IFRS) 2023/12 (IFRS)

600億円

(%)  
6.0

4.5

2.7%

3.0

1.5

0.0

### 海外売上高比率

(%)  
40

30

20

10

0

2020/3 2021/3 2021/12 2022/12 (JGAAP) 2022/12 (IFRS) 2023/12 (IFRS)

28.7%

### ROE

(%)  
20

15

10

5

0

2020/3 2021/3 2021/12 2022/12 (JGAAP) 2022/12 (IFRS) 2023/12 (IFRS)

4.8%

※ 2023年度業績の詳細は、「[財政状態および経営成績の分析](#)」に記載。

※ NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

# Major Update

## “Accelerating Sustainable Growth ～持続的な成長の加速～”

経営計画 2028 をスピード感を持ち推進することで、収益性の向上、資本効率の向上、リスクの低減につなげ、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現する。

### POINT 1 グローバルな競争力の向上と事業成長の実現

アカウントマネジメントを起点とした End to End のソリューション提供により、各顧客へのビジネス領域を拡大。着実な PMI とインド市場での存在感の確立により、グローバル市場における飛躍的な成長を加速。



### POINT 2 事業の競争力・収益性を高め企業価値を向上

事業ポートフォリオマネジメントの推進、BSマネジメントの強化、キャッシュアロケーションの最適化により、資本効率を向上させ、資本コストを安定的に上回る ROE の向上に取り組む。



### POINT 3 すべての事業活動を進める上での土台として、サステナビリティ経営を推進

重要課題(マテリアリティ)を見直しにより再特定。事業活動を通じた5つの重要課題への取り組みにより、社会課題の解決と企業価値の向上を加速。



## 目次

### Introduction

- 1 企業理念
- 2 企業メッセージ
- 3 長期ビジョン
- 4 財務ハイライト
- 5 Major Update・目次
- 6 編集方針

### NXグループの価値創造

- 7 NXグループの価値創造の歩み
- 8 NXグループの価値創造エンジン
- 9 NXグループの強み
- 10 グローバル市場における位置づけ
- 11 価値創造プロセス
- 13 事業環境分析 (NXグループのリスク・機会)
- 14 中長期の企業価値向上に係る重要課題 (マテリアリティ)
- 15 重要資本の活用と強化

### Top Message

- 16 CEOメッセージ

### 事業の成長戦略

- 21 前経営計画の振り返り
- 24 グローバル市場での事業成長の加速  
【売上収益の拡大】
- 31 日本事業の再構築  
【利益率の向上・資本効率性の改善】
- 32 グローバル事業本部長メッセージ
- 35 事業の成長を支えるコーポレート戦略  
—IT 戦略—

### 財務・資本政策

- 36 経営戦略本部長メッセージ
- 38 財政状態および経営成績の分析
- 40 企業価値向上に向けた取り組み  
【現状・評価とBSマネジメント強化の全体像】
- 41 企業価値向上に向けた取り組み  
【戦略投資による成長の加速と株主還元強化】
- 42 企業価値向上に向けた取り組み  
【資本効率性の改善】

### サステナビリティ経営

- 43 サステナビリティ推進部担当役員メッセージ
- 44 サステナビリティ方針・ビジョン、サステナビリティ推進体制・プロセス、重要課題 (マテリアリティ) の特定・見直しプロセス
- 46 重要課題 (マテリアリティ) の施策・目標
- 47 サステナブル・ソリューションの開発・強化
- 50 グローバル・サプライチェーンの強靭化
- 52 気候変動への対応強化
- 57 コーポレートマネジメント本部長メッセージ
- 59 イノベーションを生む人財力の向上
- 61 人権の尊重と責任ある企業活動の実現

### コーポレートガバナンス

- 63 社外取締役座談会
- 67 コーポレートガバナンス
- 76 ステークホルダーエンゲージメント (株主・投資家)
- 77 役員一覧

### 事業セグメント情報

- 81 At a Glance
- 82 セグメント情報

### 財務情報・非財務情報

- 90 財務 11 年サマリー
- 91 非財務 11 年サマリー
- 92 社外からの評価
- 93 会社概要および株式情報

## 編集方針

本報告書「統合報告書 2024」では、長期ビジョンで掲げる「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」となるために、新たな体制・経営計画の下、中長期的な企業価値向上に向け、いかにグローバル事業強化、資本効率の向上、サステナビリティ経営の推進を図っていくかを中心に編集を行いました。

NXグループの企業理念と、安全・コンプライアンス・品質への「変わらぬ価値観」を大切にしながら「イノベーションによる新たな価値創造」により成長を続ける当社グループの取り組みについて、ステークホルダーの皆さまのご理解の一助となれば幸いです。

### 情報体系

統合報告書は、NXグループの中長期的な価値創造について、ステークホルダーの皆さまのご理解をより深めていただくことを目的として財務情報と非財務情報を統合した内容をまとめています。

また、統合報告書を補完する非財務情報はサステナビリティデータブックに掲載し、さらに詳細な情報については当社 WEBサイトに掲載しています。

### 任意開示

#### ● サステナビリティデータブック

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/report/>

#### ● WEBサイト(サステナビリティ)

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/>

### 法定開示

#### ● 有価証券報告書

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/>

#### ● コーポレートガバナンス報告書

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/>

### 報告対象範囲

NXグループ(国内外のグループ会社も含む)を対象としています。当社は 2022年 12月期の有価証券報告書より、国際財務報告基準(以下IFRS)を任意適用しました。本報告書については、一部のページを除き、IFRS に基づき作成しています。

### 報告対象期間

2023年度(2023年1月1日～ 2023年 12月31日)

(一部、2022年以前や2024年以降の情報も含まれます)

### 発行時期

2024年6月

### 参考としたガイドライン等および保証

本報告書の編集に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワークおよび経済産業省の価値協創ガイダンスを参考にしています。

また、サステナビリティ報告の開示情報については、GRI<sup>※</sup>のサステナビリティ・レポートینگ・スタンダードを参照しています。

※ GRI: Global Reporting Initiative の略。サステナビリティ報告書の国際的なガイドラインの作成・普及を目的とした団体。GRI 内容索引については、当社サステナビリティサイト(<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/>)に掲載しています。

### 参考ガイドライン

- IIRC 国際統合報告フレームワーク
- GRIサステナビリティ・レポートینگ・スタンダード(参照)
- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- SASBスタンダード

### 将来の見通しに関する注意事項

本報告書におけるNXグループの今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成しており、今後の経済状況等により、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なる可能性があります。

# NXグループの価値創出の歩み

## 1872 ～ 戦時・戦後復興

NXグループの主な取り組み

### 国内での全国輸送ネットワークの構築

日本全土に自動車輸送網を広げるとともに、陸海空の各輸送手段が有機的に結合した複合一貫輸送体制を構築。

## 1960 ～ 日本経済の高度成長・製造業のグローバル化

### グローバルネットワークの構築

日本経済の復興が本格化した1950年代、海外進出する日系企業と手を携え、国際的なフォワーディング事業を開始。

## 1990 ～ サービス産業の成長・不確実性の高まり

### 国内外のサプライチェーンの維持／サービスの多様化

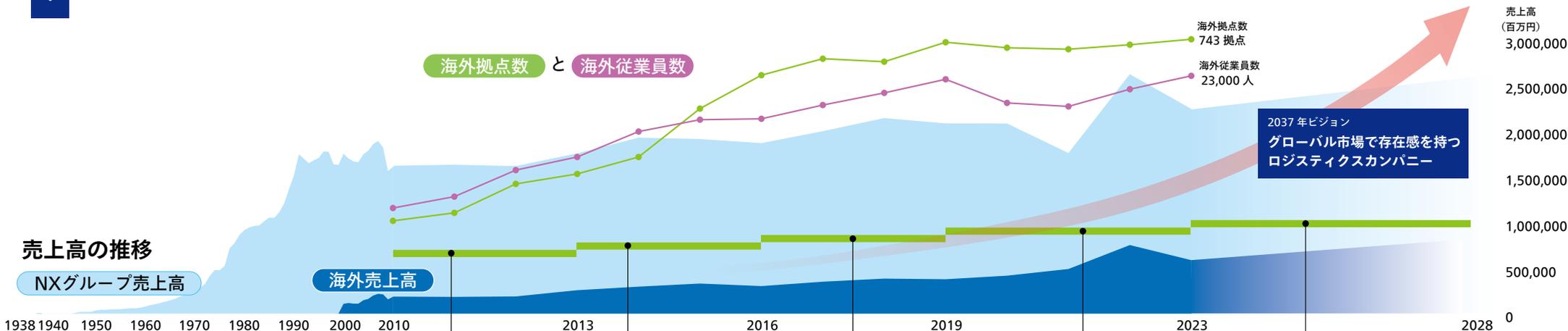
1995年の阪神・淡路大震災では、発生直後に災害対策本部を設置し、国内外からの救援物資などの緊急輸送を実施。

2011年の東日本大震災では、広範囲に及ぶ道路・鉄道網の寸断に対し陸海空を駆使した輸送でインフラを維持。

## 2010 ～ 環境・社会のサステナビリティ

### 社会と事業の持続的発展への貢献

環境問題が顕在化した1990年代初頭、他に先駆けて排気ガス問題への取り組みを開始。低公害車の導入や梱包資材の省資源化、共同配送などによる効率化、鉄道・船舶利用へのモーダルシフトなど「地球に優しい輸送」を推進。



※ 1998年度以前の海外売上高は、売上高の10%未満のため記載を省略しています。

#### 日通グループ経営計画2012 新たな成長へ

- 構造改革とグローバル成長の長期目標の設定**
- グローバルロジスティクス企業としての成長
  - 戦略的環境経営の推進
  - 経営基盤の強化
  - CSR経営の推進

#### 日通グループ経営計画2015 改革と躍進

- 国内複合事業利益率3%**
- グローバルロジスティクス事業のさらなる拡大
  - 国内事業の経営体制強化
  - グループ各社の多様性を生かした事業拡大
  - CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献

#### 日通グループ経営計画2018 新・世界日通。

- 東名阪注力・南アジアへの集中投資エリア戦略**
- 日本：成長性と収益性の両立
  - 海外：日通グループの成長をけん引機能戦略
  - 営業力の徹底強化
  - コア事業の強化と高度化
  - グループ経営の強化
  - 経営基盤の強靱化
  - グループCSR経営のさらなる強化

#### NXグループ経営計画2023 非連続な成長 "Dynamic Growth"

- コア事業の成長戦略**
- グローバル市場での成長
  - 国内大都市への経営資源の集中
- 日本事業の強靱化戦略**
- 専門事業の収益性向上
  - 営業・事務生産性の向上
  - 低収益事業の抜本的改革
- 長期ビジョン実現のための取り組み**
- 非連続な成長戦略
  - 取り組みを支える機能強化
  - 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立

#### NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0

- 事業の成長戦略**
- グローバル市場での事業成長の加速
  - 日本事業の再構築
- サステナビリティ経営戦略**
- 事業の成長を支えるコーポレート戦略**
- 企業価値向上に向けた取り組み**

# NXグループの価値創造エンジン

企業理念を軸とした、ぶれることのない事業創出プロセスを通じて、物流課題・社会課題に対してソリューションを生み出し、事業化していきます。

## 当社の事業創出プロセス

### 時代・社会を捉えた課題の掘り起こし

物流課題  
社会課題



トラック輸送



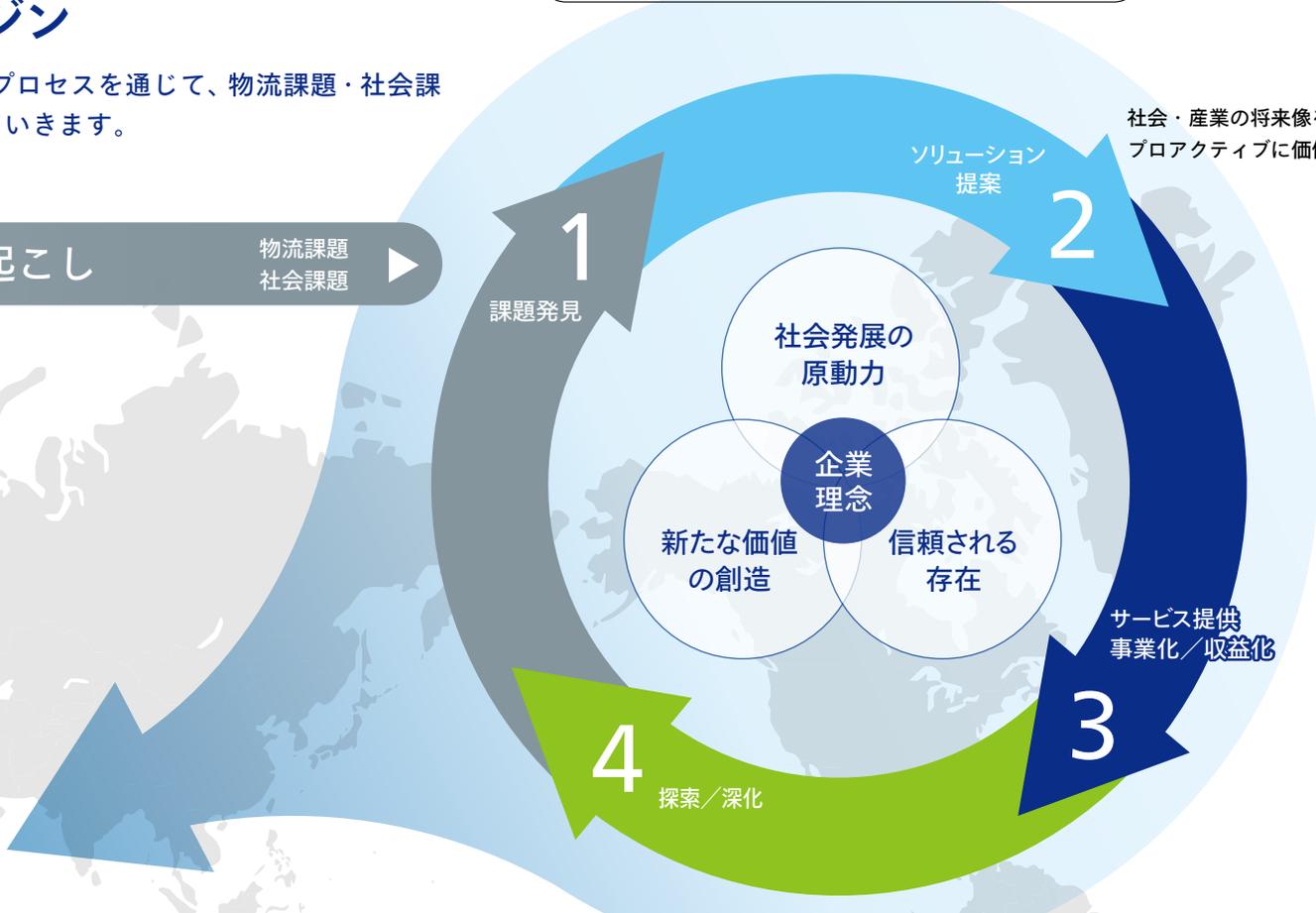
海上輸送



鉄道輸送



航空輸送



社会・産業の将来像を見据え  
プロアクティブに価値を創出

サービス提供  
事業化/収益化

### 時代に合わせた事業を創出

#### 物流という社会インフラを通じて人々の生活を支える

グリーン ロジスティクス	ロジスティクス コンサルティング	専門輸送 サービス
ロジスティクス デザイン	モード別 輸送サービス	ロジスティクス 情報システム
グローバル ロジスティクス	グローバル SCM	産業別 輸送サービス

- テクノロジー(電機・電子、産業用機器)**
  - ・IoTの拡大に伴う電子部品の需要拡大への対応
- モビリティ(自動車、建機、農機、鉄道、航空機)**
  - ・生産部品物流ネットワークの強化
  - ・EV化に伴うサプライチェーンの変化への対応
- ライフスタイル(アパレル、家具、装飾品、コスメティクス)**
  - ・欧州の買収会社を軸としたハイファッション・家具への取り組みの強化
  - ・アジアなど新興消費市場におけるファストファッションへの取り組み強化

- ヘルスケア(医薬品、医療機器)**
  - ・GDP規制強化を機会としたビジネスモデルの刷新
- 半導体**
  - ・拡大する半導体産業への取り組み強化

#### サステナブルな社会の実現への貢献

- 社会動向を読み解き描く、「あるべき未来」を実現するソリューションを提供
- ・物流課題・社会課題の解決に資する産業別プラットフォームや End to Endプラットフォーム
  - ・脱炭素ロジスティクス・ソリューション

## NXグループの強み

どんなものでも、どこへでも、あらゆる輸送手段を駆使して、最善の方法で運んできたからこそ、多くのお客様に選ばれ、発展してきました。それを可能にしているのは、創業以来培ってきた、輸送モード、ネットワーク、そして現場力です。

### 強み ① 多様な輸送モード

大きさや重さなどの荷物の条件や、どのくらい急ぎであるかなどのお客様の要望はさまざまです。当社グループでは、トラック、鉄道、船、飛行機と、陸海空全ての輸送手段をそろえています。厳密な温度管理が必要な医薬品や生鮮食品、振動制御が必要な精密機器、湿度管理が必要な美術品など特殊な条件を要する荷物でも、最適な輸送方法で運ぶことができます。

自動車台数※

国内 21,494 台  
海外 8,389 台

荷役・建設車両台数※

国内 7,559 台  
海外 1,467 台

営業倉庫面積

国内(日本通運株式会社)  
402 万 m<sup>2</sup>

海外倉庫面積

428 万 m<sup>2</sup>

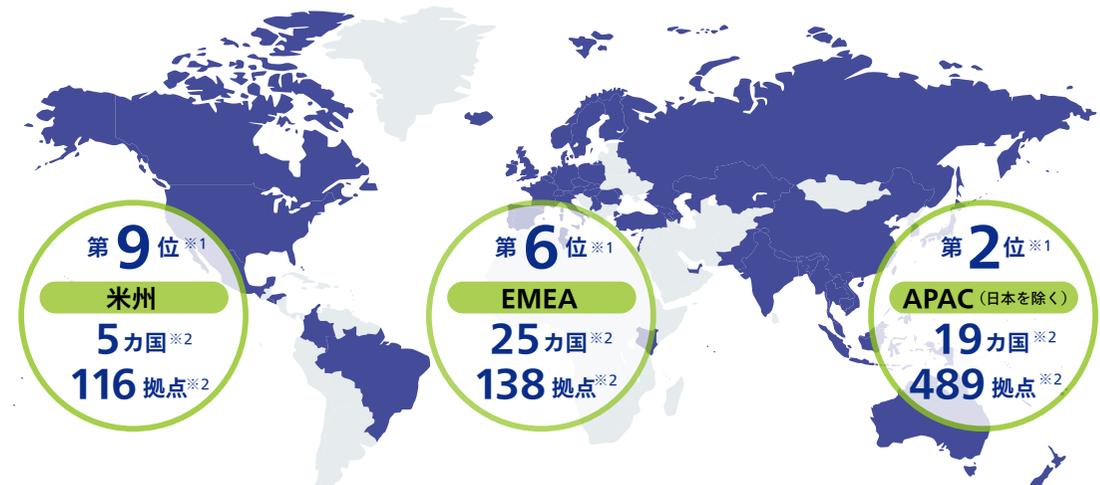
フォワーディング数量 (2023年1月～12月)

海運 72 万 TEU 航空 69 万 t  
(TEU: Twenty-foot Equivalent Unit 20フィートコンテナ換算)

※自動車台数および荷役・建設車両台数については、国内台数は日本通運株式会社およびNXキャッシュ・ロジスティクス株式会社の2023年12月末時点保有台数と、その他の関連会社の2022年12月末時点の保有台数の合計です。海外台数は2022年12月末時点の保有台数です。

### 強み ② 世界的なネットワーク

米州 / EMEA / APAC を含む 49カ国に事業展開し、世界全体で 743 拠点を保有 NXグループ進出国・地域



※ 1: Transport Intelligence "Global Freight Forwarding 2023" のフォワーディング業界売上高トップ20 各社 (DHL、K+N、DSV、Expeditors、C.H. Robinson 等) 開示資料中の米州・EMEA・APAC における売上高を参照の上で当社にて順位を算出。当社数値には cargo-partner を含む  
※ 2: 展開国・地域と拠点数は 2023年12月時点の数値で、cargo-partner の数値を含みません

### 強み ③ 強い現場力

大切な荷物が、どのように扱われるか。お客様が輸送業者を選ぶ際の大前提であると考えます。当社グループは現場で、安全・コンプライアンス・品質に対する強い意識と、お客様のビジネスに対する深い理解を基に、常にお客様の成功を第一に考える姿勢で、荷物を輸送・保管します。これは一見、簡単で当たり前のことのように見えますが、荷物の大きさ、重さ、形状、性質、またお客様の要望は実にさまざまであり、安全とコンプライアンスを厳守した上で、常にそれら全ての条件をクリアするには、日々のたゆまぬ訓練、指示・伝達事項が速やかに伝わる体制、現場の課題・問題を見つけ解決に向けた取り組みができる自律的な組織、全員の当事者意識、そして、どんなときでも、ただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げるという強い意志が現場で共有されていなければ、実現できません。

当社グループには、先人たちから受け継がれてきたこれらのノウハウや土壌があり、今後も現場力の強化に向け邁進していきます。

創業 150 年以上の歴史

78,000 人以上の物流エキスパート※

各産業特性への知見

※物流エキスパートとは従業員数を指す。(cargo-partnerを含む。当社の数値は2023/12時点、cargo-partnerの数値は2022/12時点)

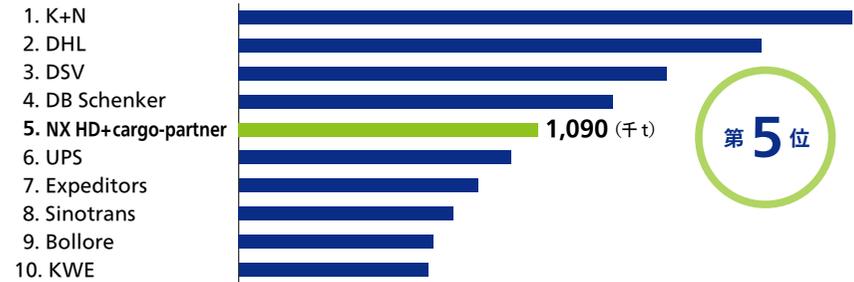
## グローバル市場における位置づけ

NXグループの持つ厚みのある顧客基盤が、グローバル市場での実績につながっています。物流業界は、経済のグローバル化に伴って、国際化しています。グローバルランキングでは、国際的な物流網を構築している先進国を中心とした大手物流企業が上位に入っています。3PL、国際宅配便の成長などを背景に、今後も国境を越えた物流業の再編は活発化していくものと考えています。

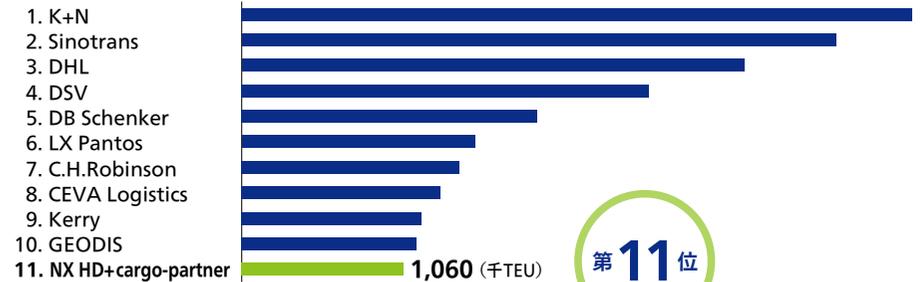
ランク	本社所在地	企業	総収入 (百万円)※	海運 (TEU)	航空輸送 (メートルトン)
1		Kühne + Nagel	4,686,400	4,386,000	2,232,000
2		DHL Supply Chain & Global Forwarding	4,559,000	3,294,000	1,902,000
3		DSV	3,488,300	2,665,147	1,557,972
4		DB Schenker	3,039,200	1,909,000	1,326,000
5		Sinotrans	1,640,500	3,890,000	781,000
6		Expeditors	1,707,100	942,500	869,000
7		CEVA Logistics	1,870,000	1,300,000	520,000
8		Nippon Express (cargo-partner は含まない)	1,993,200	756,741	867,038
9		C.H. Robinson	2,387,400	1,425,000	285,000
10		Kerry Logistics	1,048,300	1,176,370	515,419
11		GEODIS	1,262,400	1,146,100	293,984
		⋮			
—		cargo-partner	309,509	308,000	218,607

※ 2022年12月末時のレート (1ドル=133.70円) で換算。cargo-partnerのみ1ユーロ=150円で換算。  
出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2022年版。

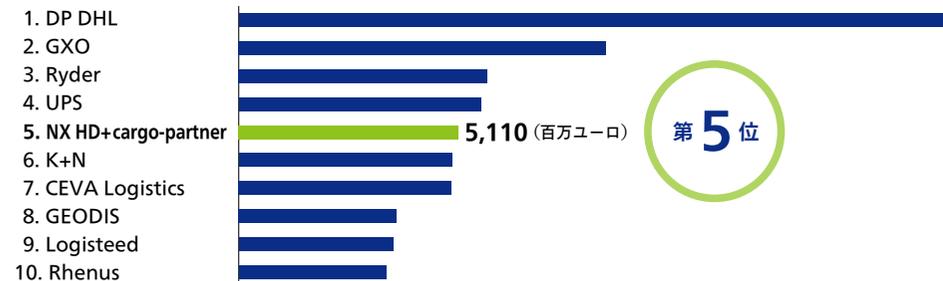
### 航空フォワーディング※1



### 海運フォワーディング※1



### コントラクトロジスティクス※2



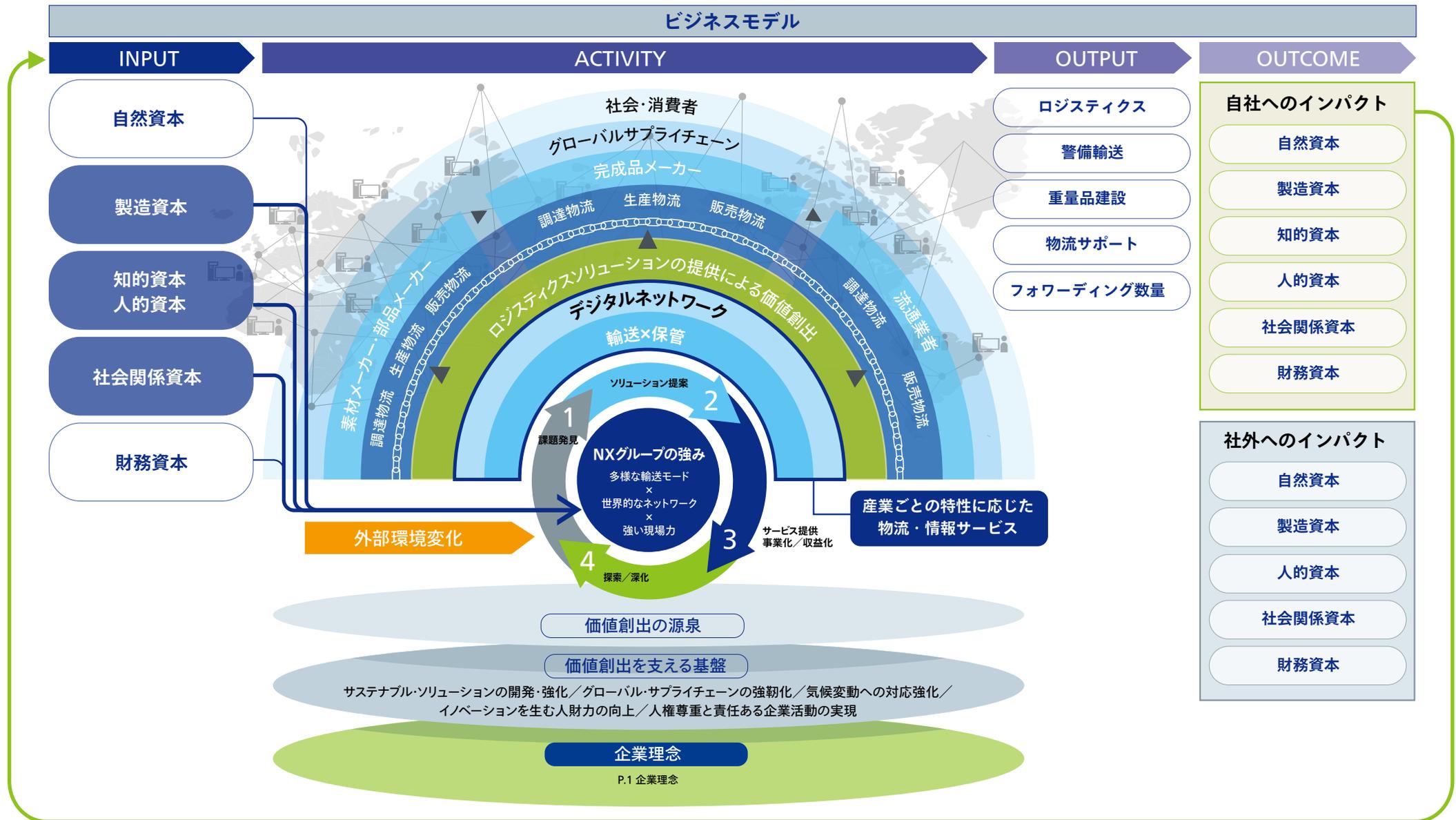
出所: Transport Topics "Top100 Logistics Companies 2023"; Transport Intelligence "Global Contract Logistics 2023"

※1: Transport Topics 出版のランキングに基づき、cargo-partnerを含んで試算。航空フォワーディングは重量(メートルトン)、海運フォワーディングはコンテナ個数換算(TEU(Twenty-foot equivalent unit))ベースのランキング

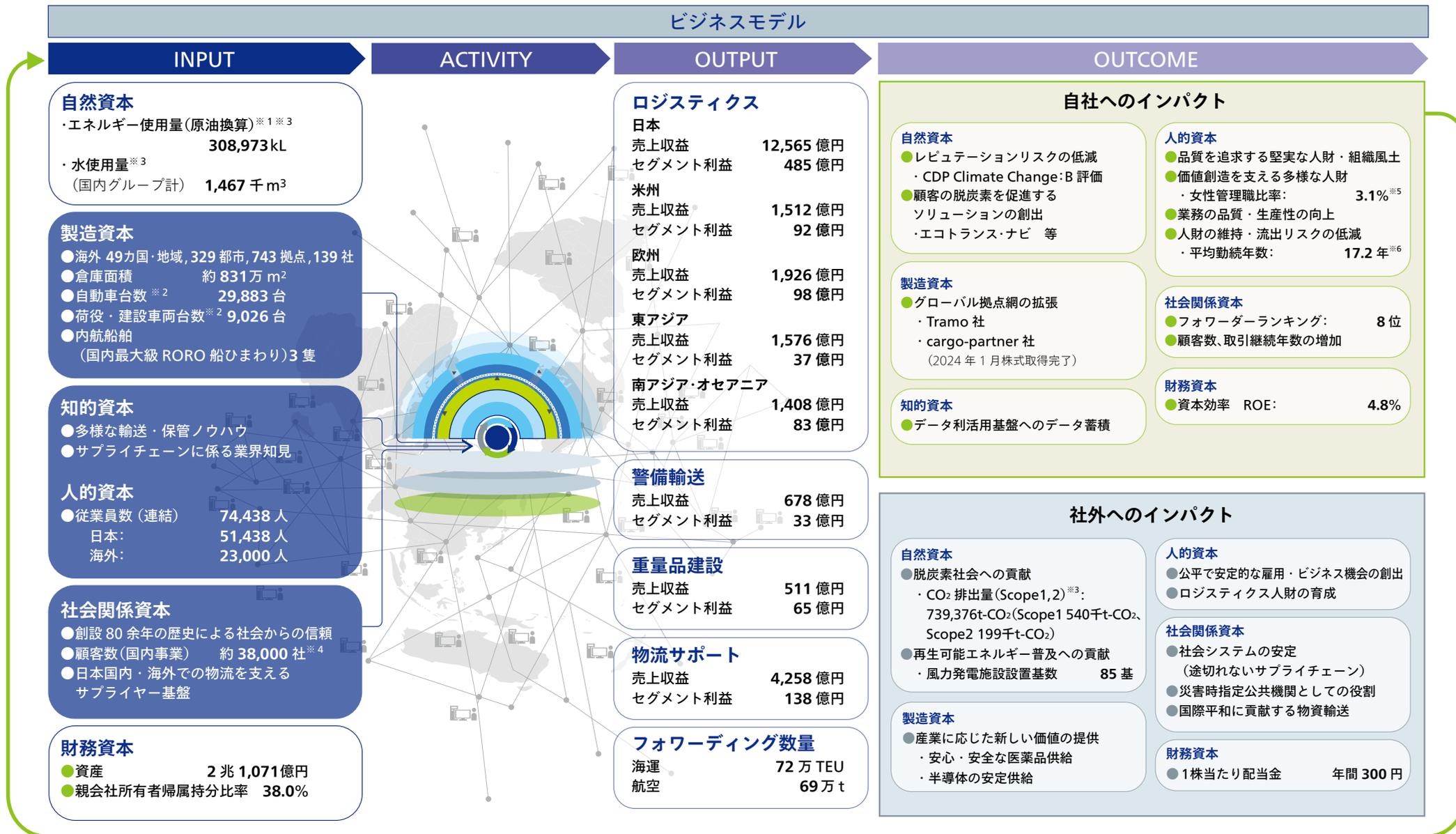
※2: Transport Intelligence のランキングに基づき、cargo-partnerを含んだ試算。コントラクトロジスティクスは、売上高ベースのランキング

# 価値創造プロセス

グローバル市場における物流サービスを拡大し、社会・物流課題を解決するロジスティクスソリューションにより、新たな価値を提供します。



# 価値創造プロセス



※1 日本通運株式会社と国内・海外の連結会社を集計 (Scope1+2 相当)。天然ガスは都市ガス 13A、発熱量 45GJ/千 m<sup>3</sup> を適用。

※2 自動車台数および荷役・建設車両台数については、日本通運株式会社および NX キャッシュ・ロジスティクス株式会社の 2023 年 12 月末時点保有台数と、その他の日本国内および海外の関連会社の 2022 年 12 月末時点の保有台数の合計。

※3 エネルギー使用量、水使用量、CO<sub>2</sub> 排出量については対象期間 2023 年 1 月～2023 年 12 月の数値を掲載。

※4 日本通運株式会社の顧客数。主に警備輸送事業の分社化等の影響により、昨年度に対して減少しています。

※5 日本国内主要 6 社

※6 NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社と日本通運株式会社 (社員 (総合職)・社員 (グローバル)・社員 (エリア職)・社員 (エリダー)・期間社員 (臨時従業員))

## 事業環境分析(NXグループのリスク・機会)

NXグループの経営に影響を及ぼす外部環境の変化の把握、それに基づくリスク・機会の評価・特定、および、当社グループとしての対応については定期的に見直しています。事業関連のリスク対応については最新の有価証券報告書、サステナビリティ関連の機会・リスクについては重要課題(マテリアリティ)を合わせてご参照ください。

### NXグループの事業環境



#### 自社課題

- グループ・グローバルでの戦略事業の明確化
- 「全体最適」を実現する仕組み
- 基盤となる情報・データの見える化
- 事業とDX・ITの連動化・一体化
- 人財リソースの量的・質的強化 など



#### 外部環境

- グローバル経済は低調なスタートも一定の持ち直しを見込む
- 経済安全保障リスクは高い
- サプライチェーン再構築
- サステナビリティ重視の加速（特に脱炭素、低炭素） など



#### 競争環境

- LLPや4PLなどサプライチェーン全体戦略の進化
- デジタイゼーションの進化、DXによるビジネスモデル変化
- アジア圏でのM&Aや提携・合併 など



#### 技術動向

- 量子コンピューティング、AI、クリーンテック、自動運転
- ロボティクス、DX、技術革新によるビジネスモデル変換とゲームチェンジャーの登場 など

### NXグループにおける対応

1

景気動向に大きく左右されにくい事業の成長戦略と成長を加速させる事業ポートフォリオ戦略

2

長期的な経済成長が見込まれる地域、顧客、事業に対する積極的な注力と経営資源の配分

3

事業を、輸送モードやサービスの視点だけから見ず、顧客のサプライチェーン視点で捉えた事業戦略

4

競合他社に引けを取らない、サプライチェーン全体を包含したソリューションの提供、デジタル化への対応

5

顧客および世界経済の、サプライチェーンの変化に対応するエリア展開の強化、加速

6

サービス展開する各地域におけるプロダクツの整備、強化

7

技術革新に対応したDXやITによる事業の強化・変革

8

地政学的リスク、技術革新機会等を練り込んだ、戦略的な投資（投資エリア、投資方法）

9

グループ最大価値を実現するための経営マネジメント体制への変革

## 中長期の企業価値向上に係る重要課題(マテリアリティ)

中長期の環境変化を捉えた上で企業価値向上に係る重要課題(マテリアリティ)を見直しました。

これらの重要課題(マテリアリティ)は新規に取り組みをはじめめるものに限らず、過去からの連続的な取り組みや積み上げてきた無形資産をベースに、現在および未来の企業価値向上に向けて対峙すべきテーマとなっています。

重要課題 (マテリアリティ)	選定理由	自社へのインパクト (例)		ステークホルダーへの 提供価値
		リスク	機会	
サステナブル・ソリューションの 開発・強化	あらゆる企業において、その事業が立脚する自然環境や社会・産業の持続性が重視されているため、社会・産業全体の維持・最適化を図るサービスを提供する	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会課題へのソリューションを提供する競合への既存顧客の移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客ニーズへの対応による売上拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●産業に応じた新しい価値の提供</li> <li>●脱炭素社会への貢献</li> </ul>
グローバル・サプライチェーンの 強靱化	社会インフラを支える企業として、自然災害やパンデミック等の非常事態、労働人口減少においても物流を維持することで社会の安定に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> <li>●オペレーション停止による顧客からの信頼毀損</li> <li>●人財不足による事業成長の阻害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安定したサービス提供への信頼向上による売上拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会システムの安定 (途切れないサプライチェーン)</li> </ul>
気候変動への対応強化	政府による2050年カーボンニュートラル宣言や気候変動への国際社会の強い要請に応え、コーポレートシチズンとしての責務を果たす	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客やサプライヤーからの取引停止リスク</li> <li>●環境対策を進める競合への既存顧客の移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客ニーズへの対応による売上拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●脱炭素社会への貢献</li> </ul>
イノベーションを生む 人財力の向上	自社事業の価値の源泉である従業員に対して投資することで、従業員のWell-Beingの追求、エンゲージメント向上、多様な人財の能力発揮を促し、価値創出の基盤を強固にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高い専門性を有する人財の維持・獲得リスク</li> <li>●現場での人手不足による競争力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人財育成を通じた生産性/品質向上</li> <li>●イノベーションの促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員の幸せ</li> <li>●公平で安定的な雇用・ビジネス機会の提供</li> </ul>
人権尊重と責任ある 企業活動の実行	コーポレートガバナンス、腐敗防止や人権尊重への社会からの要請に応え、強固な事業基盤を醸成し、従業員・社会から信頼される企業であり続ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>●訴訟リスク</li> <li>●顧客やサプライヤーからの取引停止リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●レピュテーション向上による人財獲得や顧客・取引先開拓の効率向上</li> </ul>	

## 重要資本の活用と強化

NXグループの価値創造の源泉となる重要資本について、その活用および強化に向けた取り組みを示します。

※事業活動（ロジスティクス、専門輸送、物流サポート、他）をベースに、新たな価値創造を進めています。アクティビティについては、新たな価値創造に向けた項目にフォーカスして記載しています。

資本活用による価値の創造		マテリアリティへの取り組みや事業活動を通じた資本の強化		
資本種別	INPUT	ACTIVITY	INTERNAL OUTCOME	
	資本と価値の関係	価値創造プロセスのインプット	(重点取り組み課題)	(自社へのインパクト)
自然資本	物流にはエネルギーなどの自然資源の消費が不可欠であるものの、事業活動による環境へのネガティブインパクトは考慮する必要がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用量(原油換算)308,973kL</li> <li>水使用量(国内グループ計)1,467千m<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自社のCO<sub>2</sub>排出量削減(Scope1,2,3)</li> <li>■CO<sub>2</sub>削減商品・サービスの開発・展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客の脱炭素を促進するソリューションの創出</li> <li>●気候変動に係るレピュテーションリスクの低減</li> </ul>
製造資本	独自のグローバル拠点網やさまざまな産業ニーズに応える車両や倉庫などが、サービスの品質、多様な価値への対応、および安定供給を支えている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外49カ国・地域、329都市、743拠点、139社</li> <li>●倉庫面積 約831万m<sup>2</sup></li> <li>●自動車台数 29,883台</li> <li>●荷役・建設車両台数 9,026台</li> <li>●内航船舶(国内最大級RORO船ひまわり)3隻</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■業務のデジタル化による効率性/品質/収益性の向上</li> <li>■ロジスティクスソリューションの提供強化</li> <li>■災害などリスクに対する事業基盤の強靱化・サービスのさらなる安定供給</li> <li>■M&amp;Aを活用した独自の拠点網の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルの各拠点における品質・生産性・持続性の向上および拠点網の拡張</li> <li>●顧客サプライチェーンを網羅するEnd to Endソリューションの拡充</li> </ul>
知的資本	さまざまな産業のさまざまなニーズに対して、品質の追求を通じて蓄積された多様な輸送・保管ノウハウ、さまざまな産業のサプライチェーンにおける深い業界知見が品質や価値の高度化・多様化を支えている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様な輸送・保管ノウハウ</li> <li>●サプライチェーンに係る業界知見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■物流プラットフォーム等による産業課題を解決するサービスの提供</li> <li>■知的資本や多様なパートナーとのリレーションを生かした新事業領域の社会実装</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●主要産業のサプライチェーン・物流最適化に資する産業知見やデータの蓄積</li> </ul>
人的資本	理念の下、お客様のビジネスや社会を前進させるために、安全/コンプライアンス/品質に強い意識を持ち、あらゆる状況において常に最善を追求しやり遂げる多様な人財・組織風土が価値創造・競争力の源泉となっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員数(連結)74,438人</li> <li>日本: 51,438人</li> <li>海外: 23,000人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ダイバーシティ・働き方改革・健康経営の推進による従業員の幸せ・エンゲージメントの向上</li> <li>■グローバル人財・DX人財など戦略実現のための人財ポートフォリオの実現に向けた採用/育成など</li> <li>■現業のデジタル化を通じたデジタルスキルの強化</li> <li>■理念やWe Find the Wayの浸透あるいは安全/品質/コンプライアンスの徹底</li> <li>■人権尊重への取り組み</li> <li>■グループガバナンスによるNX品質の担保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●企業理念にのっとり品質を追求する堅実な人財・組織風土</li> <li>●価値創造を支える多様な人財 <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職</li> <li>・グローバル経営幹部候補</li> <li>・高度専門人財</li> </ul> </li> <li>●業務の品質・生産性の向上</li> <li>●事業・業務におけるイノベーションの促進</li> <li>●人財の維持・流出リスクの低減</li> <li>●安全/健康・コンプライアンスにおけるリスクの低減</li> </ul>
社会関係資本	80余年にわたり築き上げた信頼および、さまざまな産業におけるサプライチェーンの川上~川下での多くの有力企業を含む国内外の顧客基盤が、ビジネスの安定とサプライチェーン横断での価値提供の礎となっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●創設80余年の歴史による社会からの信頼</li> <li>●顧客数(国内事業)約38,000社</li> <li>●国内・海外での物流を支えるサプライヤー基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■リスクマネジメント/危機管理、あるいは省人化や人財維持によるレジリエントな物流インフラの構築</li> <li>■共創につながるための、ステークホルダーとの信頼関係の構築</li> <li>■サプライヤー管理・エンゲージメントの強化</li> <li>■M&amp;Aによる顧客・サプライヤー基盤の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●End to Endでのサービス基盤の安定性の向上</li> <li>●顧客・パートナーとの共創による社会/産業課題を解決するソリューションの創出</li> <li>●品質や事業継続性への信頼を基盤とした顧客ロイヤリティの向上</li> </ul>
財務資本	強固で規律のある財務基盤が持続的成長のベースとなっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資産 2兆1,071億円</li> <li>●親会社所有者帰属持分比率 38.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業ポートフォリオの適正化によるM&amp;Aやイノベーションに向けたキャッシュの創出</li> <li>■ROIC経営の浸透による財務ガバナンスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資本効率の向上(ROE・ROIC)</li> </ul>

強化された資本の還流

ステークホルダーの皆さまへ

## 長期ビジョン： グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニーの 実現に向けて、セカンドステージが始動した

皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。この度、前任の齋藤からバトンを受け、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社のCEOとして、グループの経営を担ってまいります。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

さて、足元の外部環境は、地政学リスクや経済安全保障リスクの高まり等から不透明な状況にあり、物流事業を取り巻く環境も厳しく、同時に変化が激しい時代にあります。こうした中、NXグループは、2024年1月から新たな経営計画、「NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0 “Accelerating Sustainable Growth～持続的な成長の加速～”」をスタートしました。本年の統合報告書の発行に当たり、私からは、新経営計画の概要、長期ビジョン「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の実現に向けた取り組みについてご説明申し上げます。

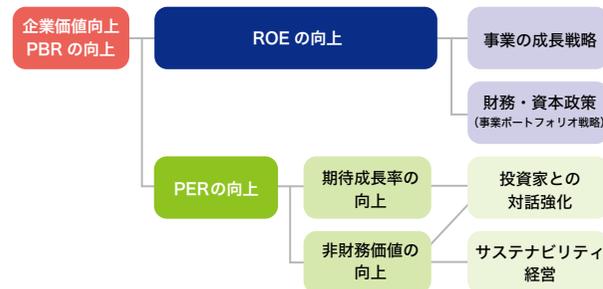
### 新経営計画の概要

前経営計画の5年間、**長期ビジョン**からバックキャストで考え、第一ステップとしてさまざま変革に取り組みました。この長期ビジョンによって経営の軸が定まり、HD制への移行やIFRSの導入、GBHQの設立やグループ事業の再編などに、腰を据えて取り組むことができました。また、変革を実践する中で、従業員の意識や企業風土にも保守的な傾向からポジティブな変化が生じてきていると感じています。厳しい経営環境の中で、目標を達成することはできませんでしたが、稼ぐ力がついてきたという手応えはあり、一定の成果を上げることができたと捉えております。一方、スピード感には課題があり、ビジョンや方針の浸透、全体調整やコンセンサスの到達に時間を要したとともに、警備輸送事業の分社化や小口貨物事業の事業統合など大きな案件では、期待より半年程度の遅延があったものと認識しております。監査等委員会設置会社への移行や、重量品建設事業の分社化、2025年の日本通運株式会社の社内カンパニー制導入などにより、今

代表取締役社長 社長執行役員

堀切 智

## 企業価値向上（PBR向上）に向けた取り組み



※ROEの向上と資本コストの低減への取り組みにより、エクイティ・スプレッドを拡大する

後の変革の加速、キャッチアップを図ってまいります。加えて、企業価値向上に関しては、PBRは過去5年平均で1倍程度ではありますが、安定した状況ではなかったため、さらなる取り組みが必要であると考えています。

こうした状況を踏まえて新計画を、長期ビジョン実現に向けた第二ステップと位置づけ、変革を加速するとともに、資本コストや企業価値向上を意識した経営を進めたいと考えています。また、新計画と合わせ「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示しましたが、ビジネスの拡大と同時に、その質を高めることが重要と考えています。そのためには、経営計画の取り組みを着実に実行することにより、資本コストを安定的に上回るROEを達成し、成長期待を高める資本市場との対話や、非財務価値向上に積極的に取り組むことが企業価値向上には極めて重要と改めて考えています。

こうした観点に立ち、新計画では、「グループ全体最適を重視して、グローバルな事業成長を実現する」「企業価値向上の鍵として、事業ポートフォリオマネジメントに取り組む」「サステナビリティ経営を推進し、選ばれる企業グループへ変革する」この3点を基本方針に掲げました。そして3つの基本方針に直結する成長戦略とサステナビリティ経営に対して、取り組みを支える基盤として、人財やIT・DX戦略、ガバナンスの

強化等のコーポレート戦略を策定しております。次に、この中で重要なポイントをご説明します。

## グループ全体最適を重視して、 グローバルな事業成長を実現する

### アカウントマネジメントとEnd to Endのソリューション提供 による3軸アプローチの進化

1点目に、前計画では、顧客・産業軸を戦略の起点として、ロジスティクスソリューションの構築、ソリューションを実現する事業軸、そしてエリア特性に合わせてビジネスを拡大するエリア軸の3軸アプローチに取り組み、この実践の中で、グ

ローバルサプライチェーンを物流面からトータルに支える上での、当社の強みの明確化を図ることができたものと捉えています。新計画では、この3軸アプローチを進化させ、グローバルな成長を目指します。この戦略のポイントは、既存顧客の取引と顧客数の拡大です。当社はこれまで総合営業を謳いながらも、フォワーディングサービスのみ提供など、「単一サービス」の提供に留まっていた面が少なからずありました。全体最適を志向する中で、お客様に提供するサービス領域を広げるとともに、顧客数を増やすことにより、当社グループのグローバル事業は大きく伸びる余地があると考えております。その中で[アカウントマネジメントと、End to Endのソリューションを提供していく](#)ことが重要なテーマとなります。

## 経営計画2028における基本方針・重要戦略

### NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0

“Accelerating Sustainable Growth ～持続的な成長の加速～”

基本  
方針

- グループ全体最適志向の下、グローバルな競争力の向上と事業の成長を実現する。
- 明確な事業ポートフォリオと役割分担のもと、事業の競争力・収益性を高め、企業価値を高める。
- 社会課題解決や持続可能社会の実現へ貢献するサステナビリティ経営を実践し、顧客・社会・株主・社員から選ばれる企業グループへ変革する。

売上  
収益

FY2023 22,390億円  
FY2028 30,000億円

事業  
利益

FY2023 812億円  
FY2028 1,500億円

ROE

FY2023 4.8%  
FY2028 10%以上

グローバル市場での  
事業成長の加速

日本事業の再構築

海外  
売上

FY2023 5,855億円  
FY2028 12,000億円

M&A 3,700億円

サステナビリティ  
経営の推進

事業  
利益率

FY2023 3.9%  
FY2028 5.9%

(ロジスティクス日本)

アカウントマネジメントについては、対象顧客の拡大と活動レベルの高度化に組織的に取り組みます。顧客ごとにポテンシャルを分析し、アカウントビジョン、アカウントプランを策定するとともに、責任や権限など活動のルールを整理。併せて活動を支援するためのインフラ整備や人材強化もスタートしました。アカウントマネジメントの活動で把握した個別ニーズに応じて、個別ソリューションを提供し、産業別に共通化できるものはプラットフォーム化し、効率的なソリューションを提供します。その結果として、1顧客当たりの取り扱いとアカウント拡大の実現を目指します。

また、End to Endのロジスティクスソリューションについては、現在、サプライチェーンはグローバルに構築されていますが、複雑化し、非効率な部分やBCP上の課題、また脱炭素といったサステナビリティ上の課題も抱えています。こうした状況の中で、サプライチェーン全体を捉えて、トータルなロジスティクスソリューションによりお客様の課題を解決することがポイントになると考えております。当社は、これまで医薬品や半導体産業など、産業特性に応じたソリューションを構築してきました。その知見を生かし、End to Endでのサービス基盤の整備を進めたいと考えております。

### M&Aによる海外市場での成長、インド事業の拡大

グローバル市場での事業成長の実現に向けては、エリア軸としての各リージョンの取り組みや、チャイナプラスワンへの対応、トランスアトランティックにおけるフォーワーディング事業の拡大などのリージョン間の連携を強化するとともに、cargo-partner社(以下、CP社)のPMIと、インド市場での存在感の確立を最重要課題として位置づけております。

海外市場における飛躍的な成長にはM&Aが欠かせませんが、特に、今回買収したCP社に対しては大きな期待を

持って、PMIを着実に進めていきます。さらにはインド、アフリカへの進出や顧客・事業基盤の強化などを目的に、M&Aには継続的に取り組みたいと考えておりますが、当社グループには、まだ手薄な領域があるので、特定のエリアや業種・業態に絞った「決め打ち」はせず、当社の成長に資する案件があれば幅広く検討していきます。一方、その中でも日本よりは海外、エリアではインドや、ボリューム面で見劣りする海運フォーワーディングでのM&Aが望ましいといったことはあるので、強弱をつけながら相手先を探していきます。

また、インド市場における取り組みでは、M&Aだけでなく、オーガニックな成長戦略にも力を入れていきます。現地での経営については、日本人では難しい面もあり、現地法人2社のトップに現地人財を起用しております。同国発着フォーワーディングと国内ロジスティクスの双方を拡大することにより、2028年までに、年間売上を500億円規模に拡大させたいと考えており、加えて中東・アフリカ進出の起点としての機能強化を検討・実施してまいります。

### 企業価値向上の鍵として、 事業ポートフォリオマネジメントに取り組む

#### 日本事業の再構築

2点目に、このテーマに関しては、「日本事業の再構築」が新計画の重要な柱と捉えています。日本事業を担う日本通運株式会社の成長戦略として、マーケット特性の違いを捉え、日本国内を3つの地域ブロックに分ける社内カンパニー制を導入することで収益性・資本効率性の向上を図ってまいります。このマーケット特性は、例えば、東京都と北海道ではマーケットの規模や産業特性が違うため、必然的に経営のポイントも変わってきます。それを同じテーブルで議論しよ

うとしてもポイントが絞られず、どうしても東京など大きなマーケットが議論の中心になってしまう傾向があり、それぞれのエリアにおける最適な経営にはつながらないという問題意識を以前から持っていました。各エリアの役割を明確にするとともに、それぞれのマーケットの事情や特性に即した経営に切り替えていく、そうしたことを、スピード感を持って進めることができる組織体制に変えていくことが最大の目的です。東京・名古屋・大阪(東名阪)などはマーケット規模が大きく、グローバル企業の本社組織が集中している大都市圏には大きなポテンシャルがありますが、これまでは、このポテンシャルを充分に取り込むことができていなかったものと考えております。東名阪エリアを、グローバルビジネスの起点とすることにより、日本発のグローバルビジネスを一層成長させることができると考えており、この成長を実現するために必要となる経営資源を配分します。また、その他のエリアについては、その特性に合わせ、成長が見込まれる領域等には投資を行います。一方、資本収益性の観点から、東名阪を含む全エリアの事業で、低収益となっているものがあれば、撤退もしくは縮小し、経営資源配分の最適化を進めてまいります。

#### 事業ポートフォリオ戦略の実践による競争力・収益性向上・ 企業価値を高める

また、新計画では、企業価値を高めるための取り組みとして事業ポートフォリオ戦略を明文化しました。この取り組み自体は前計画から継続的に進めており、旅行事業からの撤退や、自動車学校事業等の売却、警備輸送事業の分社化、NX商事株式会社のリース事業の分社化などを実施してまいりました。この取り組みを、グループの全事業を体系的に評価し、事業価値を最大化するプロセスに進化し、事業ポートフォリオ戦略を推進してまいります。これまでに分かり易く、す

ぐ目に付く事業については、ほぼ手を付けておりますが、こうした大きな括りだけでなく、さらに、きめ細かく見ていきたいと考えています。例えば、エンティティとしては一見順調でも、個別の事業ではどうなのかなど、事業ポートフォリオ戦略に照らしながら、事業の資本収益性と成長性による定量評価と、グループにおける位置づけやシナジー、ベストオーナー観点などの定性評価を行います。

その中で、日本事業では、特別積合せ貨物運送事業(特積み事業)について、NXトランスポート株式会社および日本通運株式会社の同事業を切り出し、名鉄運輸株式会社と統合していくことを決めました。同事業については、業界内における当社グループの順位はそれほど高くありませんでしたが、ネットワークビジネスとして重要な輸送モードであり、End to Endソリューションを提供していく上で欠かすことができない重要な機能です。その重要な事業の競争力を低いまにしていこうとはできず、競争力を高めていく必要があると考えていました。その一方で、当社の成長領域が海外である以上、特積み事業だけに大きな経営資源を投入するわけにはいかず、必然的に提携戦略に舵を切ることになります。この結果、協業関係にあり、信頼関係のある名鉄運輸株式会社と、ここ1~2年でさまざまな協議を行い、事業を統合するという結論に至りました。この統合により、特積み事業においては業界第3位のポジションを築き、一定の事業規模や競争力を確保することになります。

## サステナビリティ経営を実践し、 選ばれる企業グループへ変革する

### 脱炭素と人手不足対応が喫緊の課題

3点目として、サステナビリティ経営は、全ての物事を考え

る上での起点になると考えています。社会課題への対応の重要性は格段に高くなり、経営上の重大なリスクであると同時に、新たなビジネスにつながるチャンスという側面でも捉えています。これまでにサステナビリティ方針とビジョンを定め、経営全般に関わる**5つの重要課題(マテリアリティ)**を特定し、積極的な取り組みを進めてまいります。

特に脱炭素と人財確保については重要度の高い、喫緊の課題と考えていますが、この2つの課題の難しい点は、「これをやれば全てが解決する」と言えるような決定的なアプローチが現状はないことです。従って、事業活動のさまざまな場面において、この2つの課題をいかに乗り越えていくかを考えていくことが重要であり、全ての物事を考える際の起点にしていく必要があると考えています。

なお脱炭素については、TCFDに賛同し、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、削減目標をKPIとして設定していますが、削減手法については、その時点で考えられる最も合理的な手段を選んで段階的に達成していくことに尽きると考えています。例えば、何万台という車両を今の段階で全てEVに切り替えることができるわけではなく、特に大型トラックは簡単にEV化ができる状況ではありません。仮にFCV (Fuel Cell Vehicle) が5年後に市場に投入されるのであれば、そのタイミングで導入し、それまでは別の領域でKPIを達成していくこととなります。地味に見えるかもしれませんが、これが経営と脱炭素を両立させていく最適な方法だと思えます。

また、人手不足に対応していくためには従業員に選ばれることこそが重要であり、従業員から「選ばれる」ためには、賃上げをはじめとする労働条件の改善は欠かせません。当社でも賃上げを実施し、今後も引き続き前向きに取り組んでまいります。加えて、働き甲斐や、働きやすさも重要なポイント

であると考えています。その実現に向けた取り組みの一環として、3年前から従業員満足度調査やエンゲージメント調査を実施しています。これは、従業員が何に満足し、何に不満を抱き、何が課題と思っているかを客観的に可視化しているという取り組みになります。新計画においてはこのエンゲージメントスコアを今後5年間で5ポイント上げる目標を掲げ、そのためには何をやらなければいけないかをバックキャストで検討しており、その検討を踏まえ、やるべきことを実施してまいります。

## 経営トップとして目指す経営

### 企業風土の進化による変革のスピードアップ

以上、新経営計画のポイントをご説明しましたが、環境変化が激しい時代の中、経営の舵取りを担う重責を意識しております。同時に、創業100周年を迎える2037年における「ありたい姿」として定めた「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニーになる」という長期ビジョンにどこまで近づくことができるのかが問われているものと認識しております。この鍵は計画実行と変革のスピードにあり、やることは正しくても、遅きに失すれば成功はなく、変革のスピードを上げることが最も重要だと捉えております。そして、このスピードを上げていくためには、企業風土の変革が不可欠であり、当社におけるキーワードは、「全体最適」「リーダーシップ」「イノベーション」「バックキャスト思考」「データドリブン」の5点です。

まず、NXグループの強みの1つはEnd to Endの



ソリューションにあります。従来、やや部分最適に寄りすぎていた面がありました。顧客や当社の組織階層ごとのメリットを出していくことも大事ですが、「全体最適」視点が、より重要であり、この変革を加速していきます。次に、当社グループの従業員は基本的に真面目で、一生懸命に仕事をしていますが、リーダーシップの面では、トップダウンだけではどうしてもスピードが遅くなってしまいます。それぞれの職場で些細なことでもリードしてくれる人財がいると物事は早く進み、保守的なマインドに留まるのではなく、一人でも多くの従業員が「イノベーション」が普通なのだというマインドになって欲しいと思っています。そして、「バックキャスト思考」は、新旧経営計画がそうであるように、事業運営における考え方のベースになります。また、「データドリブン」については、グローバルの舞台では経験と勘だけでは話が進みません。数字でお互いが確認し合い、目標を定め、数字で達成度合いを測っていく、そういう会社に変革し、進化していくことが、長期ビジョンの達成には不可欠であると考えています。

### 社長として大事にするスタンス

私のNXグループにおける40年のキャリアのうち、一番長いのは人財戦略部門で、人に対する思いは誰よりも強いと自負しています。当社グループにとって最大の競争力の源泉は従業員であり、従業員と会社がWin-Winの関係で共に成長していくことが企業経営における根幹だと考えています。長期ビジョンは非常に高い目標ではありますが、従業員が変革を厭わないマインドセットを持ち、一人でも多くの従業員がチェンジエージェントになるように企業風土を進化させていきたいと考えています。

また、経営者としてグループをリードしていく上では、ブレない姿勢が大事だと考えています。前任である渡邊会長 - 齋

藤社長の体制では、感染症の発生などで経営環境が激しく変化しましたが、リーダーシップを示すことで、我々は安心して与えられた役割に徹することができました。そうした姿勢をしっかりと引き継いでいきたいと思っています。

長期ビジョンを5年前に策定し、その時点で、20年後の「ありたい姿」を描きました。長い期間をかけて1つの大きな目標を実現していくためには、従業員のマインドセットを同じ方向に向け続けていくとともに、人や体制が変わっていく中でも一貫して同じ思いをつないでいくことが大事と考えています。その時々々の経営環境によって心が揺れ動くこともあると思いますが、長期ビジョンの達成に向けて、ブレなく前に進んでいきたいと考えています。

### 将来の世界

長期ビジョンの実現を目指す2037年は今から13年後となりますが、この間に地球環境への配慮・貢献などはさらに重要度を増し、サプライチェーンの最適化や、人手不足、脱炭素などの社会課題対応に加え、さまざまな先端技術が開発される中、当社はデジタル化やDX戦略の下、データ活用基盤の構築や、人財の育成等を進めております。一方、今後のさらなる環境変化や技術革新が起こることが想定される中でも、物流がエッセンシャルな存在であることは変わらないと考えていますが、後に続く若い人たちには、今とは異なる景色が広がっているものと想像しています。その世界で、NXグループは大きな変化を遂げ、「カーボンニュートラルを実現するサプライチェーンをどのように変革していくか」といった、世界的に重要なテーマに対峙し、パートナーシップに基づいた顧客との協議によりソリューションを打ち出し、グローバルロジスティクス企業として世界中で認知されている会社になりたいと考えています。

この将来像に向けて、当社グループには、「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」というパーパスがあり、グローバルに広がるネットワークと、「社会に貢献していく」というDNAが根付いた多くの社員が存在し、現場の力も強く、お客様からの信頼も厚いものがあります。これを絶やすことなく、外部環境が大きく変化しても、さまざまな課題に挑戦し、サステナブルな社会の実現に貢献する企業でありたいと考えています。その中で、従業員が自信と誇りを持って仕事に取り組み、その結果としてお客様から感謝され、社会の役にも立っていく。こうした好循環を創りあげることができれば、理想の姿に近づけることができると信じています。そして、このポテンシャルを引き出していくことが、私の役割です。

### 結び ステークホルダーの皆さまへ

NXグループは長期ビジョンの実現を目指しております。それは大変高い目標であり、変化の激しい時代において、世界の競合と伍していくことを考えれば、当社グループの将来は過去の延長線上にはないものと覚悟しております。経営の考え方、組織の在り方、お客様との向き合い方、社員と会社の関係など、多くのことを変革した先に長期ビジョンの実現が見えてくると考えています。

これまでの取り組みにより当社グループは確実に一步を踏み出しました。「私たちはできる」という確信もあります。私は、従業員が自信と誇りを持って仕事し、その中で幸せを感じられる会社にしていきたいと思っており、それが会社を成長させ、NXグループが世界中で選ばれることにつながると考えます。新たな体制で、当社グループが一体となり変革を推進してまいりますので、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## 前経営計画の振り返り

### 2023年12月期業績

#### 概況

NXグループは、2019年4月にスタートした5年間の経営計画「NXグループ経営計画 2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」の最終年度となる2023年度も、大きな方向性を変えることなく、足元の経営基盤を強化しながら、最終目標に定めた各種指標の達成と、「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」という長期ビジョンの実現に向け、グループ一丸となって取り組みを進めてきました。

2023年度については、低調な荷動きや、エネルギー、人件費をはじめとしたコスト上昇などの外部環境の影響を受け、最終年度目標に対していずれの目標も未達という結果になりました。一方、コロナ禍前の2019年度と比較すると、厳しい外部環境にある中、売上高、営業利益ともに上回る結果となっており、経営計画での取り組みの成果が着実に現れていると捉えています。

経営計画数値 (プロフォーマ日本基準)	2023年度	2023年度計画 (2022年2月修正)	増減(計画比)		(参考) 2019年度実績	増減(2019年度比)	
			(額)	(率)		(額)	(率)
売上高	2兆2,432億円	2兆4,000億円	△1,567億円	△6.5%	2兆803億円	1,597億円	7.7%
営業利益	691億円	1,100億円	△408億円	△37.1%	592億円	99億円	16.8%
営業利益率	3.1%	4.6%	-	-	2.8%	-	-
当期純利益	459億円	720億円	△260億円	△36.2%	174億円	285億円	163.9%
海外売上高	6,424億円	7,200億円	△775億円	△10.8%	4,125億円	2,298億円	55.7%
ROE	5.9%	10.0%	-	-	3.2%	-	-

セグメント	2023年度			2023年度計画 (2022年2月修正)			増減額 (計画比)		増減率 (計画比)	
	売上高	セグメント利益	利益率	売上高	セグメント利益	利益率	売上高	セグメント利益	売上高	セグメント利益
日本	12,674億円	370億円	2.9%	13,730億円	658億円	4.8%	△1,055億円	△287億円	△7.7%	△43.7%
米州	1,512億円	92億円	6.1%	1,210億円	72億円	6.0%	302億円	20億円	25.0%	28.6%
欧州	1,926億円	98億円	5.1%	1,860億円	87億円	4.7%	66億円	11億円	3.6%	13.0%
東アジア	1,576億円	37億円	2.4%	2,310億円	89億円	3.9%	△733億円	△51億円	△31.7%	△57.7%
南アジア・オセアニア	1,408億円	83億円	5.9%	1,820億円	142億円	7.8%	△411億円	△58億円	△22.6%	△41.2%
警備輸送	681億円	25億円	3.8%	690億円	11億円	1.6%	△8億円	14億円	△1.3%	132.4%
重量品建設	511億円	65億円	12.8%	530億円	61億円	11.5%	△18億円	4億円	△3.6%	6.9%
物流サポート	4,190億円	141億円	3.4%	3,820億円	120億円	3.1%	370億円	21億円	9.7%	17.9%

## 前経営計画の振り返り

### 事業の成長戦略

#### コア事業の成長戦略

グローバル事業本部 (GBHQ: Global Business Headquarters) を中心に、営業戦略の中核に「グローバルアカウントマネジメント」を据え、グローバルな営業体制、組織のさらなる強化に努めてきました。

顧客(産業)軸アプローチでは、電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体関連の5つを重点産業として捉え、継続的に顧客へのアプローチに取り組むとともに、新たな顧客基盤を構築するため、グローバル市場においてプレゼンスを持つ非日系顧客の開拓にも取り組んできました。

事業軸アプローチでは、航空および海運フォワーディング事業に加えて、コントラクト・ロジスティクスの拡販を強化し、顧客サプライチェーンをカバーするソリューションビジネスの提供が可能な販売体制の構築を図ってきました。

その結果、顧客(産業)軸アプローチではグローバル営業体制の整備、事業軸アプローチではフォワーディング事業におけるグローバル購買体制の構築によるボリューム戦略の推進やロジスティクス人材の育成を実施することができましたが、顧客(産業)軸・事業軸いずれも2023年度目標を達成することはできず、「NXグループ経営計画2028」に課題を残すこととなりました。

顧客(産業)軸アプローチ売上高	2023年度実績		2023年度目標		進捗率	
	日本※1	海外	日本※1	海外	日本	海外
電機・電子産業の取り組み強化	1,012 億円	1,461 億円	1,200 億円	1,740 億円	84 %	84 %
自動車産業の取り組み強化	832 億円	1,109 億円	1,100 億円	1,200 億円	76 %	92 %
アパレル産業の取り組み強化	155 億円	1,009 億円	200 億円	800 億円	78 %	126 %
医薬品産業の取り組み強化	184 億円	363 億円	300 億円	400 億円	61 %	91 %
半導体関連産業の取り組み強化	297 億円	147 億円	455 億円	200 億円	65 %	74 %
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA※2)	385 億円		869 億円		44 %	

事業軸アプローチ	2023年度実績	2023年度目標	進捗率
海運フォワーディングの拡大	72 万 TEU	110 万 TEU	65 %
航空フォワーディングの拡大	69 万 t	120 万 t	57 %

※1 実績、KPI 数値は、日本通運株式会社、NX キャッシュ・ロジスティクス株式会社の対象事業の合計値

※2 GAMとは、GAM (Global Account Management) のこと。GTAとは、GTA (Global Target Accounts) のこと

#### 前経営計画期間に実施した主な取り組み・成果

#### 経営計画2028への課題

コア事業の成長戦略	顧客(産業)軸アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル営業体制の整備               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アカウントマネジメント、非日系顧客への営業強化</li> </ul> </li> <li>● 重点産業への取り組み               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医薬品、半導体、モビリティ産業への戦略的投資</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルアカウントマネジメント体制の強化</li> <li>● 顧客サプライチェーン全体を俯瞰したソリューションの提供</li> <li>● 産業別戦略立案、プラットフォーム整備</li> </ul>
	事業軸アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フォワーディング事業におけるグローバル購買体制の構築によるボリューム戦略の推進</li> <li>● ロジスティクス人材の育成プログラム</li> <li>● GBHQ 設立によるグローバル戦略の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トレードレーンマネジメント推進体制の構築</li> <li>● 発着地が連携した営業体制</li> <li>● デジタル・省人化を推進するオペレーションシステムの導入</li> </ul>
	エリア軸アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点産業においてインフラ増強と合わせ取り組みを強化 (米州：医薬品、欧州：ライフスタイル等)</li> <li>● ネットワークの拡充 (北部・東部アフリカ等)</li> <li>● 経営の現地化、高度専門人材採用の推進</li> <li>● コントラクトロジスティクス事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高度専門人材の獲得・既存人材の育成</li> <li>● 海外リージョン間の連携の強化</li> <li>● 地政学的リスクに対するBCPの構築</li> <li>● 域内物流需要(消費財関連)の取り込み</li> </ul>

## 前経営計画の振り返り

### 事業の成長戦略

#### 日本事業の強靱化戦略

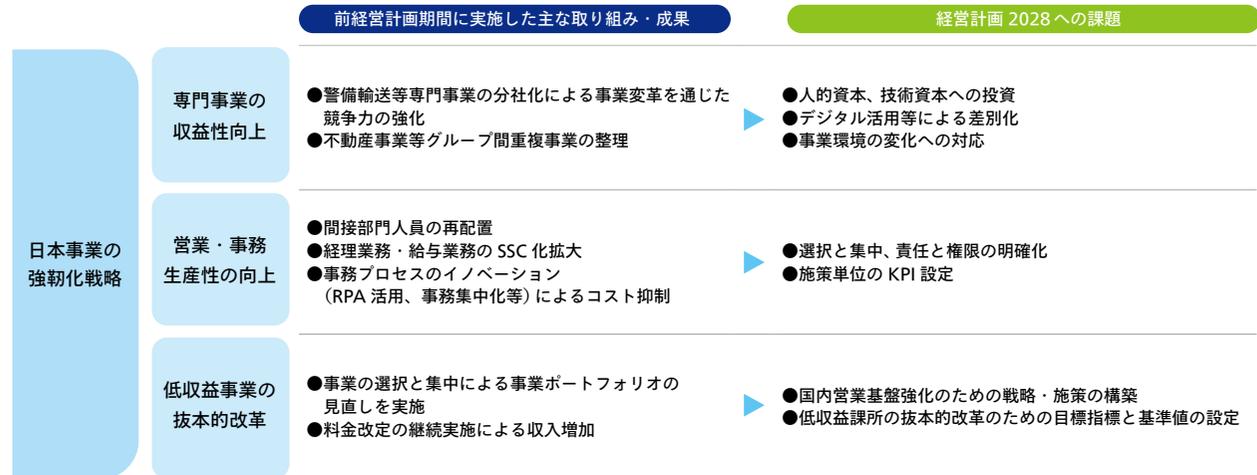
NXグループの核となる日本国内物流事業の収益性のさらなる改善と経営基盤の強化に向け、間接部門人員の再配置を進めるとともに、先端技術の導入やロジスティクス人財の育成による倉庫オペレーションの強化、オフィス業務の自動化・簡素化による生産性の向上に取り組んできました。

また、CO<sub>2</sub>削減や2024年問題に伴う輸送力不足など、今後の物流を取り巻く課題解決に有用な輸送モードである鉄道や内航船を活用したモーダルシフトの推進、自然災害時のバックアップ輸送体制の構築に取り組むなど、ネットワーク商品の強化にも努めてきました。

しかしながら、KPIとしては56%の進捗率となり目標の▲95億円を下回りました。従来の日本通運株式会社中心の取り組みから、対象をグループ全体に拡大して、間接部門コスト削減に取り組む必要があります。加えて、エネルギーなどさまざまなコストが上昇する中、適正な料金への見直しや、コスト上昇を料金に反映することは、重要な課題と捉えています。

	2023年度累計実績	2023年度累計目標	進捗率
組織の大括り化・管理組織のスリム化	▲43.5億円	▲45億円	97%
事務プロセスの改革	▲9.7億円	▲50億円	19%
合計	▲53.2億円	▲95億円	56%

「組織の大括り化・管理組織のスリム化」の実績・目標数値は、施策の実施規模・目安額を記載



## グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

### 顧客志向・顧客サプライチェーン視点による ロジスティクス事業の成長

#### アカウントマネジメント・End to Endソリューションの強化

現在、サプライチェーンはグローバルに構築されていますが、複雑化し、非効率な部分やBCP上の課題、また脱炭素といったサステナビリティ上の課題も抱えています。こうした状況の中で、サプライチェーンの全体を捉えて、トータルなロジスティクスソリューションでお客様の課題を解決することがポイントになります。

NXグループは、これまで医薬品や半導体産業など、産業特性に応じたソリューションを構築してきました。その知見を生かし、End to Endでのサービス基盤の整備を進めます。

また営業アプローチとして、アカウントマネジメントを組織的に強化します。その活動で把握した個別ニーズに応じて、個別ソリューションを提供し、産業別に共通化できるものはプラットフォーム化し、効率的なソリューションを提供します。

その結果として、1顧客あたりの取り扱いの拡大やコアアカウントの拡大の実現を目指します。

#### アカウントマネジメントの高度化

##### 産業別・アカウント別のマネジメント体制の改革・整備

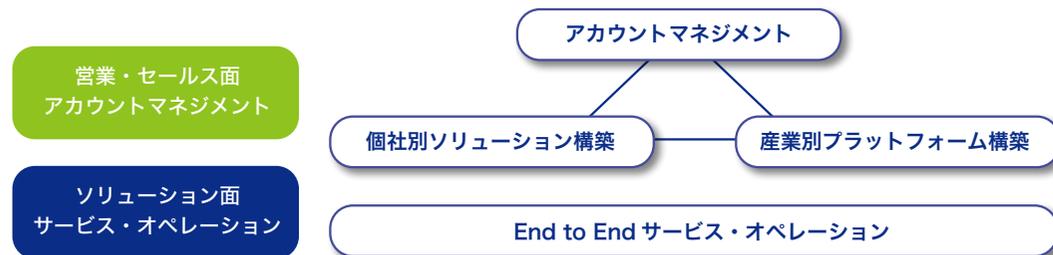
アカウントマネジメントについては、体制を強化し、対象顧客を拡大します。

アカウントマネジメントの実践においては、顧客ごとにポテンシャルを分析し、アカウントビジョン、アカウントプランを策定します。責任や権限など活動のルールを整理して、あわせて活動を支援するためのインフラ整備や人材強化もスタートしました。

対象顧客の拡大と活動レベルの高度化に組織的に取り組んでいきます。

1 顧客からの獲得売上・利益の拡大

重要コアアカウント顧客の拡大



#### アカウントマネジメント体制の強化

- アカウントマネジメントを推進する組織の強化
- アカウントマネジメントに関するルールの整備  
(責任・権限・役割・評価)

#### アカウントポートフォリオ戦略

- 顧客や市場の成長性を鑑みたターゲット  
アカウントの選定

#### アカウントマネジメントを支援するインフラ整備

- CRMシステムの高度化

#### アカウントマネジメントに関する能力開発

- アカウントマネジメントに関連する教育ツールの  
充実化
- アカウントマネージャーの育成・採用

## グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

### End to Endソリューションの提供

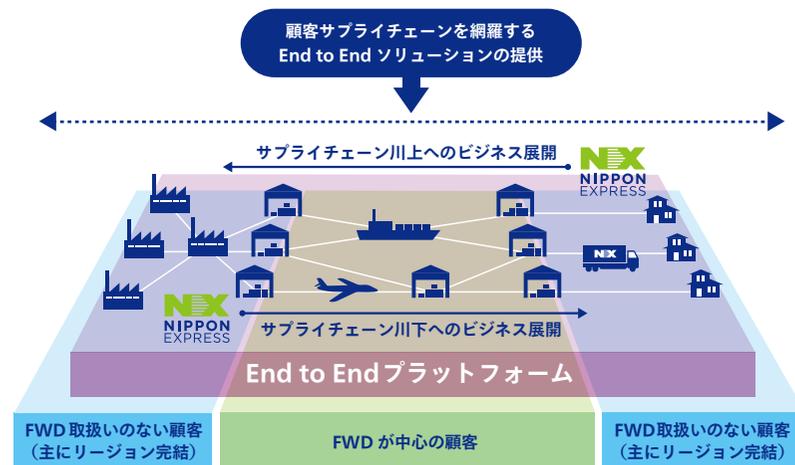
#### ロジスティクスソリューションの提供強化・整備

ロジスティクスにおいては、産業ニーズや顧客ニーズに対応するための機能・サービスの整備と先進的なソリューション創出、デジタル・省人化を推進するオペレーションシステムの導入などにより、サプライチェーン全体における未獲得部分の取り込み強化を図ります。その進捗は倉庫・配送等の売上拡大をKPIとしてモニタリングしていきます。

#### フォワーディングの拡販

フォワーディングについては、トレードレーンマネジメント体制や発地・着地が連携した営業体制の構築、オペレーションの標準化・高度化により、重点トレードレーン(アジア・欧米、イントラアジア)におけるシェア拡大を図っていきます。

また、新たな数量目標を設定し、ボリューム拡大を強力に推し進めています。



#### ロジスティクスソリューションの提供強化

##### 主なKPI

	2023年度	2026年度	2028年度
倉庫・配送等売上	4,510億円	5,200億円	5,900億円

#### フォワーディングの拡販

##### 主なKPI

	2023年度	2026年度	2028年度
航空フォワーディング数量	69万t	110万t	130万t
海運フォワーディング数量	72万TEU	120万TEU	140万TEU

### 重点産業への取り組み

前経営計画では、電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体の5産業を重点産業としましたが、対象を拡大し、テクノロジー、モビリティ、ライフスタイル、ヘルスケア、半導体として再編しました。

成長・挑戦領域としてターゲットとする産業を拡げ、事業の成長につなげていきます。

重点産業		主な商材	2026年度売上目標	2028年度売上目標	2023年度比成長率
テクノロジー	基盤領域	電機・電子	3,600億円	4,000億円	+27%
	成長・挑戦領域	産業用機械			
モビリティ	基盤領域	自動車	2,400億円	2,600億円	+17%
	成長・挑戦領域	建機・農機			
		鉄道・航空機			
ライフスタイル	基盤領域	アパレル	1,400億円	1,600億円	+23%
	成長・挑戦領域	家具、装飾品、コスメティクス			
ヘルスケア	基盤領域	—	1,100億円	1,300億円	+51%
	成長・挑戦領域	医薬品 医療機器			
半導体	基盤領域	—	700億円	1,000億円	+125%
	成長・挑戦領域	半導体			

※ 赤字がNXグループ経営計画2028から追加した重点産業領域

## グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】『重点産業における取り組み事例』

### モビリティ産業

#### EV化に対応した、自動車産業顧客におけるリチウムイオンバッテリー輸送に関する取り組み

リチウムイオンバッテリーの輸送においては、「EVの増産に伴い輸送の需要が急激に拡大している」「生産工場、輸入港湾のコンテナヤードやOEM生産工場の所在地をつなぐスムーズな長距離輸送が求められている」「多くの顧客が2024年問題に代表されるドライバーの労働時間規制および環境問題の観点からトラック輸送を回避する傾向にある」という主に3つの論点があり、NXグループは、これらの論点に対して各々対応するサービスを構築しています。

1つ目の論点については、蓄積された知見を生かして次世代の需要を先読みし、早期にリチウムイオンバッテリーの輸送ソリューションを確立し、対応しています。2点目に、鉄道、船舶、トラック、日本各地の数々の倉庫、コンテナを組み合わせたEnd to Endソリューションを構築しています。さらに、サプライチェーンをシステムで一元管理できるようにすることで、スムーズな輸送を実現しています。そして3つ目の論点については、当社はトラック輸送から、鉄道や船舶へのモーダルシフトを、特に長距離輸送で推進しています。

#### LIB輸送における需要

- LIB輸送需要の拡大
- 長距離のスムーズな輸送
- 2024年問題とカーボンニュートラルを意識した、トラック輸送の回避

#### End to End ソリューションを実現する上での当社の強み

- 次世代の需要を捉える先見の明
- トラック、鉄道、倉庫などさまざまな輸送手段の自由自在な組み合わせ
- スムーズな輸送を実現するサプライチェーンの一元管理
- 長距離輸送においては鉄道/海上輸送を優先



### 半導体産業

#### 成長する半導体産業における販売領域拡大の取り組み

NXグループは、これまで半導体製造装置の輸送など調達物流領域に注力し、案件を獲得してきましたが、今後は、製品や半製品の輸送を含む生産物流・販売物流領域にも取り扱い領域を広げるべく、半導体専用倉庫を中心に投資を行い、営業を強化しています。また、当社グループの幅広いサービスラインナップを駆使し、半導体サプライチェーン全体へのEnd to Endのソリューションを提供する中で、半導体メーカーだけでなく、その周辺を固めるサプライヤー企業へのサービス提供の機会の獲得も目指しています。

そういった戦略を反映し、半導体メーカーの工場を中心としてサプライヤーが集積する各国のクラスターで、半導体メーカーの工場近くの門前倉庫に投資を進めています。日本の熊本や、米国のアリゾナ、アイルランドなどで、顧客や地域の特性に合わせた機能を備える各地の専用倉庫が2023年から稼働し始めており、収益拡大に貢献していくことを見込んでいます。専用倉庫等の拠点を押さえることで、そこにつながる原材料や製品の輸出入といった航空・海運フォワーディング業務も含め、顧客のグローバルサプライチェーン全体に渡って取り扱いを拡大していくことを狙い、取り組みを進めています。

#### 半導体産業における拠点展開



## グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】『重点産業における取り組み事例』

### ヘルスケア産業

#### 高度な輸送サービスが求められる医薬品産業におけるロジスティクスソリューション提供の取り組み

世界各国で法制化が進む GDP (医薬品の適正流通基準) により、製造所から患者に届くまでの流通過程における完全性の保証と品質保証の維持が求められています。GDP に準拠することで、偽造医薬品の混入防止や、温度変化に敏感なワクチンなどの生物学的製剤においても完全性が保証されます。

こうした状況下、NXグループは既に世界で 35 の GDP 認証を取得するなど、認証施設のネットワークを構築しています。また、医薬品等の繊細な製品を輸送する際に、温度、湿度、衝撃、光に至るまで一気通貫して状況を可視化する、デジタルプラットフォームの構築にも取り組んでいます。

また、新型コロナウイルス感染症の世界的流行などの環境変化を踏まえて、当社グループでは医薬品物流におけるターゲットを一部見直し、当面は、日本発着のフォワーディング事業の取り扱いもあり、GDP に沿った高品質な物流への関心も相対的に高い、非日系顧客へのアプローチにも力を入れていく方針で営業を推進しています。

当社グループは医薬品物流に関しては新規参入となりますが、産業特性として、必要条件となるのは高い「品質」であり、これがなければ医薬品物流の領域での成長は実現できません。当社グループにおいては、定温倉庫やトラックといったハードの整備だけでなく、国内・海外の複数拠点での GDP 認証取得や、GBHQ の医薬品物流グローバル品質保証室を中心としたグローバルでの品質保証体制の構築等、品質マネジメントシステムの構築にも力を入れてきており、医薬品産業の顧客の期待に応えられる対応力は高まっています。

医薬品流通業者

医薬品の高度な品質管理  
完全性の保証が求められる

End to End ソリューションを実現する上での当社の強み

#### Good Distribution Practice

- 医薬品の品質維持のため、輸送・保管過程における医薬品の品質を確保することを目的とした基準
- 25 の国/地域で合計 35 拠点において GDP 認証を取得 ※1

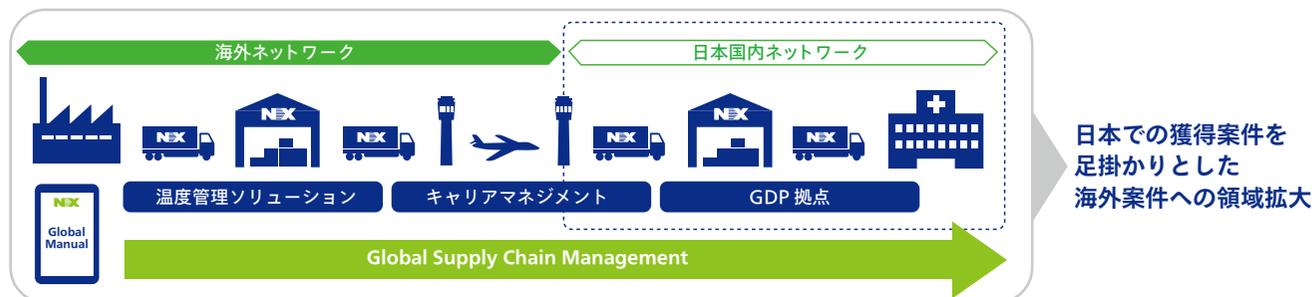
#### Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logistics

- IATA によって認証される医薬品の航空輸送品質認証 ※2
- グローバルで統一され、広く認知されている医薬品製品の取り扱いに係る認証を持ち、安全、セキュリティ、コンプライアンス、効率性向上といったニーズに対応
- 3 拠点で IATA CEIV Pharma 認証を取得 ※3

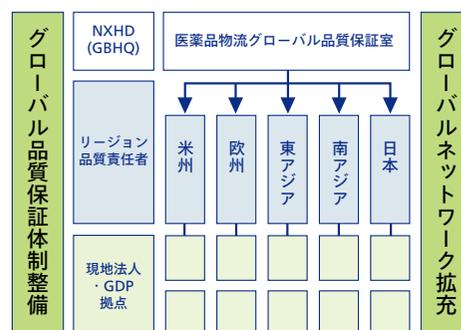
※1 2023/12 時点

※2 IATA: The International Air Transport Association

※3 2021/2 認証の Narita Temperature Controlled Hub (東日本)、2022/4 認証の NX-PHARMA Logistics Hub Kansai Airport (西日本)、2023/2 認証の NX Singapore



### GDP 体制整備



### 製薬業界のグローバルネットワーク



## グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

### 海外リージョンの主な取り組み

「NXグループ経営計画 2028」の5年間では、2024年1月に買収した cargo-partner 社の PMI と、インド事業の拡大を、特定エリアにおける戦略ではなく、グループ全体での重要戦略として位置づけ、グループ全体で注力していきます。また、チャイナプラスワンへの対応やトランスアトランティックにおけるフォワーディングの拡大など、リージョン間の連携も強化することでグローバル全体での売上収益の拡大を図っていきます。

#### cargo-partner 社への PMI 実行

##### NXグループ東欧事業のけん引役としての地位確立

- グループシナジーの創出
- 既存・新規グローバル顧客の拡大
- 欧・中・米拠点の機能統合によるコスト低減

#### インド市場での存在感の確立

##### 新たなリージョンとしてのインド亜大陸の可能性

- インド経済の成長を捉えたインド国内ロジスティクス事業体制の拡充
- インドを起点としたグローバルサプライチェーンの取り込み
- 「インド亜大陸」のグローバルロジスティクス機能の強化
- インド発の中東・アフリカ向けトレードレーンの戦略的な拡大・強化

#### 米州リージョン

- トランスアトランティック、ラテンアメリカレーンのフォワーディング事業拡大
- 米国内・クロスボーダートラック輸送事業の拡大
- 自動車・医薬品産業におけるコントラクトロジスティクスの拡販

#### 欧州リージョン

- 中東・アフリカ・北欧・東欧事業の拡大
- 被買収会社の PMI 実行
- トランスアトランティックレーンのフォワーディング事業の拡大
- イタリアを発信基地としたライフスタイル関連ロジスティクス事業の拡大

#### 東アジアリージョン

- 自動車産業におけるフォワーディング取り扱い数量の拡大
- 半導体・ヘルスケア産業におけるコントラクトロジスティクスビジネスの拡大
- ASEAN への生産拠点の移転や、グローバルブランドとして海外進出を図る中国系企業の取り込み

#### 南アジア・オセアニアリージョン

- インド亜大陸および環インド洋での事業拡大
- 欧米向け、アジア域内トレードレーンのフォワーディング取り扱い数量の拡大
- チャイナプラスワンの動きへの対応など域内各国の市場成長を捉えた倉庫・トラック事業拡大

## グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

### M&A・PMI(Post Merger Integration)の取り組み

#### 事業の成長戦略に基づくターゲット領域へのさらなる M&A の実行

NXグループが目指すグローバル市場での事業成長の加速のためには、M&A が重要な取り組みの1つとなります。2023年10月にイタリアTramo社、2024年1月初めにオーストリア cargo-partner 社の子会社化が完了し、2社で1,000億円を超える投資を行っています。新たな経営計画期間である2024年から2028年の5年間で、総額2,000億円をM&Aへの投資を予定しています(2024年1月に子会社化を完了した cargo-partner 社を含む)。

投資領域として、当社グループにはまだまだ手薄な地域や事業・産業等は多く存在するため、海外におけるフォーワーディング事業の拡大を中心に、成長に資する案件を幅広く検討しています。

#### cargo-partner 社 PMI の取り組み

NXグループにおいて、従来のM&Aは各リージョンが中心となってPMIを行ってきました。一方、cargo-partner社のM&Aは過去最大の規模であり、そのネットワークは東欧や中欧がメインではあるものの、北米やアジア、北欧などに広がっているため、世界各地で当社グループの既存ネットワークとの融合が必要となります。そのため、cargo-partner社のPMIを、欧州の地域戦略ではなく、リージョン横断のグローバル戦略と位置づけ、HDのGBHQ内にPMIの専門チームを設置し、PMI全体を統括しています。

#### cargo-partner 社 PMI の取り組み

#### 両社の持つ優位性を生かした相乗効果によって、グローバル市場における存在感を高める

##### ネットワーク拡大と提供サービスの拡充

欧州域内の生産拠点として成長が見込まれる中東欧地域のロジスティクス基盤補完によるネットワークの拡大と欧州地域の提供サービス拡充

##### 取扱貨物数量拡大による競争力向上

海運・航空貨物取扱量拡大による、グローバル市場における競争力の強化

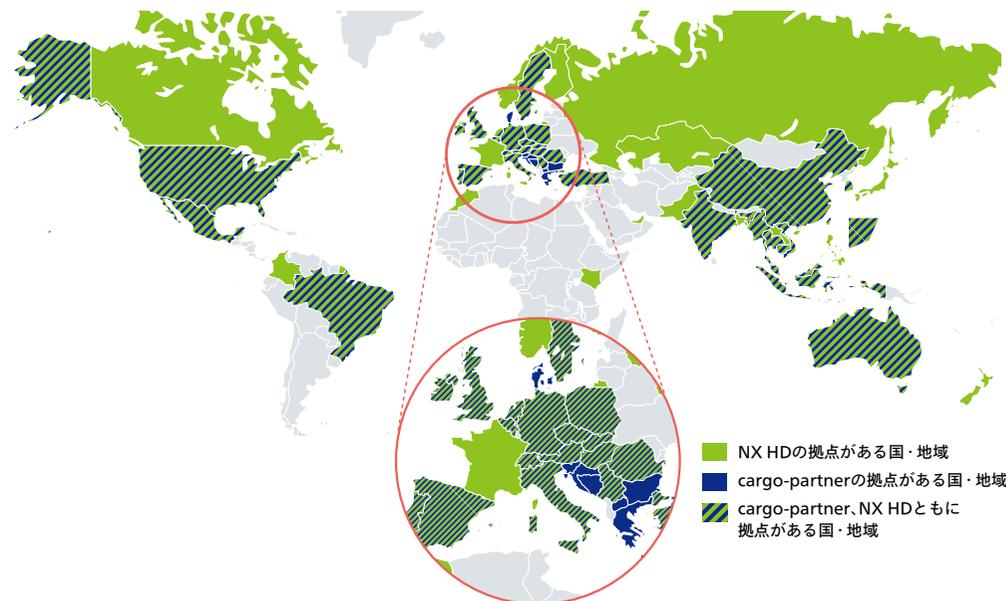
##### グローバルなロジスティクス需要への対応力強化

グローバル展開するお客様のさまざまな要望に応え、特にアジアと欧州を結ぶロジスティクス需要への対応力とグローバルアカウント体制の増強

##### シナジー創出と事業の拡大・発展

互いに異なる顧客基盤と国・地域の強みを持つことから、相互補完によるロジスティクス事業のシナジー創出と拡大・発展

#### cargo-partner が有する中東欧地域における強固なネットワークを獲得



## グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

### cargo-partner 社 PMI の現状

#### これまでの取り組みと成果

NXグループと cargo-partner 社 (CP 社) のコラボレーション開始後の 100 日において、15 のワーク・ストーリー、100 人以上のコンタクトパーソンを設定し、各種打合せなどで引き合わせを実施することで、NX・CP間の関係構築が進みました。その結果、2024 年度第 1 四半期において約 200 件のアクションプランを策定し、一部は実行に移り成果を創出し始めています。

当社グループは世界約 50 か国、CP 社は約 40 か国にネットワークがあり、その中でグローバルな PMI の取り組みを進めています。

#### グローバル・各リージョンにおける主な取り組みと期待するシナジー

PMI 領域	取り組み	欧州	米州	東アジア	南アジア・オセアニア	日本	期待するシナジー
航空・海運 フォワーディング	● 欧州系・日系船社、航空会社とのグローバル・インセンティブ・プログラムにて、より有利な交渉ポジションを確保						● 調達価格低減による競争力向上・売上拡大
	● NX・CP 間でのグローバル代理店契約を締結 (NX 展開国における CP 社代理店の NX への変更、NX 未展開国における代理店の CP 社への変更を各国で推進)						● 販売機会の拡大による売上拡大
	● NX・CP 間の混載サービスの開発	● 海上混載サービス (アドリア・エクスプレス) の拡販	● 欧州・アジア向け共同海上混載サービスを検討	● アジア域内、欧州および米州方面への NX・CP 間での混載サービスの実施	● 日本向け等の航空混載サービスを検討	● 東京発ウィーン向け海上混載サービスの提供を開始	● 調達価格低減による競争力向上・売上拡大
● その他	-	-	● 米国等での CFS 業務の集約を検討	● 中国等での CFS 業務の集約を検討	-	-	● 人員の有効活用によるコスト削減、業務品質の向上
ロジスティクス	● CP 倉庫の NX 倉庫への移転、業務の集約など	-	● CP シカゴ倉庫の移転を実施 ● 国内トラック業務の集約を検討	● リージョン内各地域における CP による NX 倉庫の利用を検討 ● 倉庫・CFS 業務の協業を検討	● リージョン内各国での倉庫業務の集約を検討	-	● 既存施設や人員の有効活用によるコスト削減、業務品質の向上
セールス	● NX・CP の営業ワークストリームリーダーによる GAM ※1/GTA ※2 に対する共同戦略の連携						● 販売機会の拡大による売上拡大
	● その他コラボレーション	● 共通顧客におけるコラボレーションの実施	● 共通顧客におけるコラボレーションの実施	● 大手 EC 事業者等への共同セールスを検討	● インドにおける協業等について検討	● CP 社顧客をリスト化し一斉営業を開始	● 販売機会の拡大による売上拡大
構造改革	● 各国・都市における事務所の統合など	● 各国・都市における事務所の統合など					● 既存施設の有効活用によるコスト削減など

※ 1 GAM : Global Account Management

※ 2 GTA : Global Target Accounts

## 日本事業の再構築【利益率の向上・資本効率性の改善】

### 各事業の強靱化による収益力の向上と 低収益事業の変革・整理・入れ替え

#### 収益力の高い組織への変革・顧客志向の強い組織への変革

日本通運株式会社は、お客様と社会課題に正面から向き合い、3つの変革に取り組みます。これまで日本事業の強靱化として取り組んできたことは継続し、さらに組織のあり方も進化させていきます。

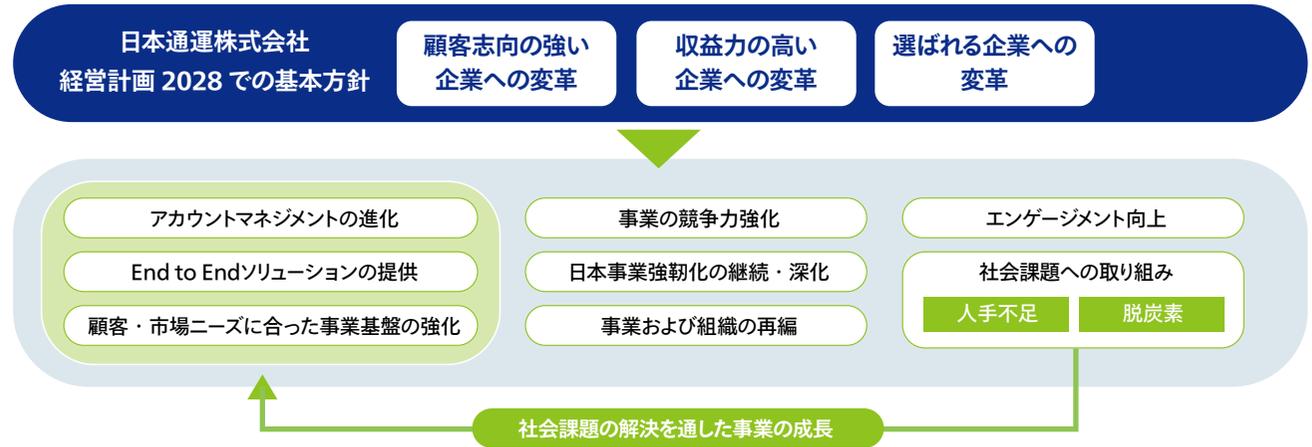
同時に、グローバルリージョンの1つとしてアカウントマネジメントをはじめとする成長戦略に取り組みます。また、課題先進国である日本で、人手不足や脱炭素などへの取り組みを事業成長につなげていきます。

#### 社内カンパニー制の導入

事業構造改革PJにおいて、エリア特性に合わせた経営のあり方を検討してきた結果、社内カンパニー制導入の具体的な検討を開始しています。

この検討に当たっては、各エリアの役割を明確にし、経営の自由度を高めることが鍵と考えており、具体的には、「関東甲信越・中部・関西」と「北海道・東北」と「中国・四国・九州」の3ブロック体制を検討しています。

エリアにより目標や戦略、必要な経営資源や強化すべき専門性は異なっており、その異なる特性に合わせて、経営資源の配分や戦略を遂行できるようにしていきます。



#### 組織再編の検討

日本国内はエリアにより  
マーケットの規模や質が異なる

エリアにより目標や戦略、  
必要な経営資源や強化すべき専門性は異なる

#### 組織再編の目的

社内カンパニー制導入により  
各エリアの役割を明確にし、  
経営の自由度を高める

- 各エリアの特性を踏まえて設定された目標に対して、エリア別に戦略を策定、マーケット特性に応じた経営を実現する
- 各エリアに合った人財の採用、配置、育成の仕組みを構築し、従業員エンゲージメント向上と競争力強化を図る

#### 関東甲信越・中部・関西

- 市場ポテンシャルを生かし、売上・利益を最大化
- アカウントマネジメント、営業力を強化
- グローバル関連ビジネスを伸長

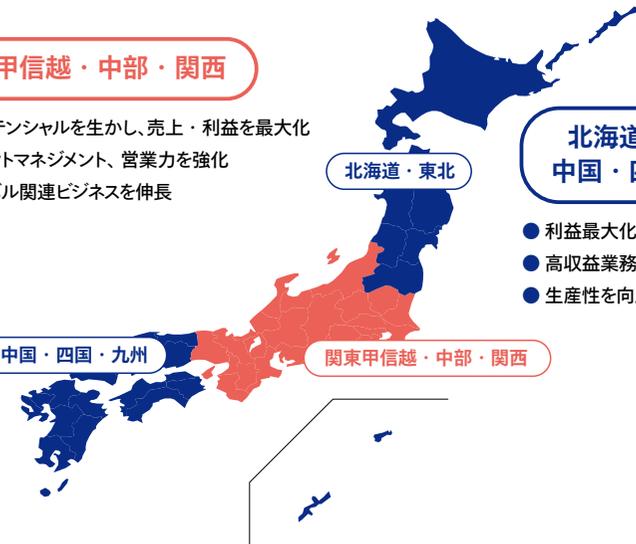
#### 北海道・東北

#### 北海道・東北・ 中国・四国・九州

- 利益最大化、資本効率向上に注力
- 高収益業務を獲得
- 生産性を向上

#### 中国・四国・九州

#### 関東甲信越・中部・関西



## グローバル事業本部長メッセージ

## グローバル市場での事業成長の加速

グローバル事業本部長としての最大のミッション、  
達成に向けたポイント

新経営計画の基本方針の中で、NXグループの成長を加速するためには「グループ全体最適を重視して、グローバルな事業成長を実現する」ことが重要なファクターであり、私のミッションは「グローバル市場での事業成長の加速」を実現することです。この実現に向けて、特に重要な戦略・施策は2点あると考えております。

1点目はアカウントマネジメントを起点としたEnd to Endのソリューション提供による、顧客・産業軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチの進化です。前経営計画で推進した、こ

の3軸アプローチをフレームワークとした戦略の方向性は正しく、これまで以上のスピードで進化させることが重要と認識しております。既存顧客の取り扱えていない領域をグローバルなEnd to Endのロジスティクスソリューション提供により取引領域を拡大するとともに、潜在顧客とのタッチポイントを構築することで新規顧客数の増加を目指す必要があります。

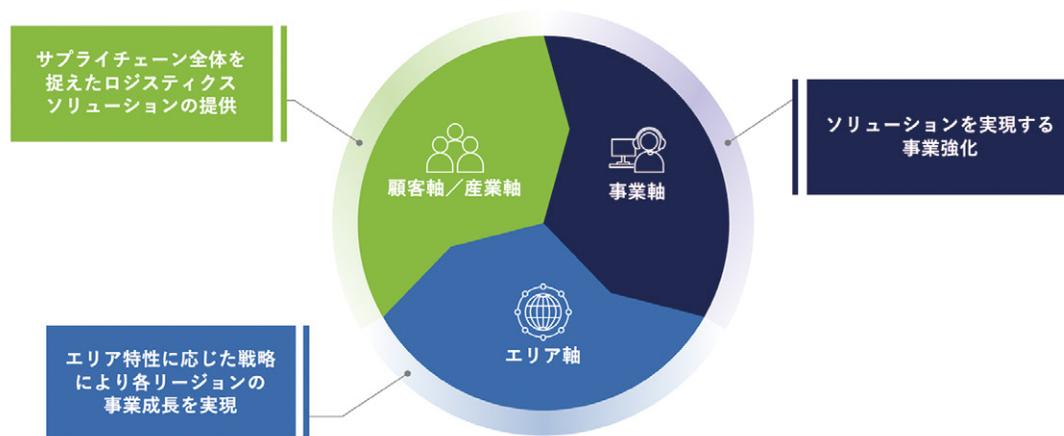
2点目は、M&Aによる海外市場での成長およびインド事業の拡大です。インド事業の拡大については、トップメッセージにあるとおり、中東・アフリカ進出も視野に、オーガニック・インオーガニックの両面から取り組みを進めてまいります。また、M&Aによる海外市場での成長については、まずは当社



グローバル事業本部長

古江 忠博 専務執行役員

## 成長戦略における基本概念(3軸アプローチ)



において過去最大の買収であるcargo-partner社(以下、CP社)のPMIを成功に導くことが課題と捉えており、2点目のテーマについては、ここにフォーカスしてご説明いたします。

さらに、これらの戦略・施策のスピードを加速する上で、「データドリブン経営」の推進が重要であると考えており、データや情報プラットフォームの利活用を含めて、詳細をご説明いたします。

アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endの  
ロジスティクスソリューション提供

End to Endのロジスティクスソリューション提供については、サプライチェーンの全体を捉えて、トータルなロジスティクスソリューションを提供し、お客様の課題を解決することがコンセプトであり、ここに戦略の起点があります。当社には、

これまで産業特性などに応じたソリューションを構築してきた知見があります。一方、この知見が特定のエリアや顧客に限定され、グローバルな展開ができていない、初歩的なところでは取り込める物流分野が取り込めていないお客様も存在しています。こうした課題を克服し、さらに新たなソリューションの提供を推進することが営業アプローチとしてのアカウントマネジメントになります。前経営計画において一部の顧客を対象にアカウントマネジメントを始動していますが、これを組織的に強化し、ビジネス拡大のスピードを加速させることが重要なテーマと捉えております。

このアカウントマネジメントを担うのは、アカウントマネージャーやアカウント組織であり、この人財の確保・育成が鍵となります。同時に組織・体制強化やインフラ整備を進め、対象顧客を拡大します。次に、このアカウントマネジメント体制の強化についてご説明します。

### アカウントマネジメント体制の強化

最初に、アカウントマネジメントの対象として、顧客や市場の成長性を鑑みたターゲットアカウントに対するGAM(Global Account Management)を導入し、グローバルで、総合的かつ戦略的な対応が必要な日系・非日系の大手グローバルアカウントから対象顧客を選定しています。また、将来のGAMターゲットとして、各リージョンのターゲットアカウントからGTA(Global Target Account)を選定しています。さらに、アカウントマネジメントの実践においては、顧客理解が重要であり、当社が目指すべき取引状態は顧客により異なります。従いまして、アカウント毎のビジネスポテンシャル

を見極めることから始める必要があり、その上で、ありたい姿を言語化したアカウントビジョン、プランを策定し、これがアカウントポートフォリオ戦略のスタートになります。このアカウントポートフォリオを実現するために知見を結集し、戦略を立て、実行するサイクルが当社のアカウントマネジメントの実践になりますが、次に、この推進を図る上での体制などの強化について3点ご説明いたします。

#### ①アカウントマネジメントを推進する体制

1点目に、アカウントマネジメントの推進体制に関して、アカウントマネージャーは、グローバルサプライチェーンやロジスティクス全体を理解していることが重要ですが、専門分野や情報などの偏りがあります。それをカバーする組織的なバックアップ体制としては、ホールディングスの組織内にあるGBHQ(グローバル事業本部)が、アカウントマネジメント全体をサポートする機能を担います。GBHQでは、グローバル顧客へのアプローチを図るため、部長職をはじめ、外国籍の人財を多く配置しています。この人財の中には、メガフォワードで経験を積んだ優秀なメンバーも仲間入りし、当社とメガフォワードの知見をベストミックスさせ、アカウントマネジメントの進化、高度化を進めています。また、ビットプライシングにおける専門チームを設置しており、受注確率の高い価格レンジを示すことにより、アカウントマネージャーのグローバルビットにおける判断を実務面からサポートする体制を敷いています。

またロジスティクス領域については、日本に知見が多くありますが、この知見が共通インフラとして共有されている状況

にはありませんでした。この知見を誰もが活用できるようにナレッジ化するとともに、初期段階においては、日本通運株式会社で構築した組織・体制を機能させながら、ロジスティクスソリューションの設計、提案、販売の成功案件を積み上げ、これを横展開、海外展開したいと考えております。

#### ②アカウントマネジメントを支援するインフラ整備

2点目に、アカウントマネジメントで不可欠な情報インフラに関しては、アカウントプランにおける行動計画の下、個別案件を管理する仕組みとして、SFA(Sales Force Automation)を高度化し、本年よりSalesforceをグローバルで導入しました。営業プロセスの可視化を進めるとともに、情報が蓄積されることにより受注や売上などの予測にも活用できるものと考えております。また、ソリューション提案資料のレベルアップや標準化、ナレッジ化を推進しています。加えて、約6万社を対象に、取引実績から得られた情報を基に、顧客カテゴリーを58個に分類し、当社の事業単位での取引状況や、カウンターパート、脱炭素などの顧客課題の分析を整理したマトリクス化が完了しています。さらに、取引拡大、ソリューション提案に向けて、2,000件を超える過去の事例を基に、各カテゴリーに対して標準提案資料の作成を進めており、これをカスタマイズすることにより、汎用かつ効率的な提案営業が可能となります。

#### ③アカウントマネジメントを担う人財確保と能力開発

3点目として、アカウントマネージャーの確保については、即戦力としての中途採用を積極的に進めております。また、

能力開発、人材育成に取り組み、特に人材が不足しているロジスティクス領域での育成に力を入れており、2021年に日本通運株式会社でLogistics Boot Campと称する人材育成プログラムを立ち上げました。このプログラムでは、新規顧客への営業に際し、要件定義から立ち上げ、物流センターの運営や、改善活動といった一連のノウハウとスキルを身に付けたロジスティクス専門人材の育成を目指しており、年間約20名が受講しております。また、ロジスティクス人材の底上げのため、物流センターの所長クラスを対象に、生産性改善などのスキルの向上を目的としたLogistics Academyと称するプログラムを開講し、年間約100名が受講しております。このLogistics Academyプログラムは、テキストを多言語化し、海外にも展開する予定としております。

以上、アカウントマネジメント体制の強化についてご説明しましたが、組織や情報インフラの整備とともに、やはり鍵となるのは戦略を担う人材です。人材確保、育成の取り組みにより、日本を中心に人材基盤の強化が進んでおります。そうした人材を海外に積極的に派遣し、アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endのロジスティクスソリューション提供を加速させたいと考えております。

### cargo-partner社のPMIについて

次にCP社へのPMIについてご説明します。CP社の買収にあたっては、その戦略的意義として、①ネットワーク拡大と提供サービスの拡充、②取扱貨物数量拡大による競争力向上、③グローバルなロジスティクス需要への対応力強化、④シナジー創出と事業の拡大・発展、を目指しております。こ

の実現がCP社のPMIの目的になりますが、過去に実施したM&Aでは、減損が発生した事例もありました。PMIが被買収企業とその所在するエリアの統括会社などが中心になっており、全体最適の視点からの経営判断が出しにくい状況で、描いた事業計画やシナジーを実現しきれなかったものと捉えております。こうした反省から、CP社のPMI体制では、GBHQにPMI専任チームを設け、グローバル全体最適化の視点から、地域横断的に被買収会社と各リージョンのシナジーを早期に創出をできるPMI体制を敷くとともに、戦略・ロードマップを策定しております。この体制において、各分野の実務レベルを考慮する必要がありと考へ、航空・海運・ロジスティクスといったビジネス領域だけでなく、IT・財務経理・人事・ガバナンスといったコーポレート領域からも体制を強化しています。

ビジネス領域では、シナジーのクイックウィン創出を目指し、フォーワーディングボリュームの拡大によるスケールメリットを生かすべくキャリアと交渉を進めており、複数のキャリアとは既に合意形成に至りました。また、クロスセルを推進すべく顧客リストを共有し、営業活動を開始するとともに、CP社の代理店扱いであった顧客の当社への切替えが進み始めております。加えて、重複のある拠点の統廃合の検討を進めており、いくつかの賃借物件については所有者との協議を開始しました。既に初期的なシナジー効果が出てきており、仕入れ交渉やクロスセルにおける成功事例をグローバルに共有することにより、シナジー創出を加速したいと考えております。

次に、コーポレート領域では、レポートラインの整備や、シス

テム統合、ガバナンスの融合・強化などをテーマとしております。経理情報のレポートライン整備により、最初のハードルであった2024年度第1四半期の連結決算を無事に行えたことは1つの成果と捉えております。また、システム統合については、まずはトレース情報や、顧客取引におけるEDI連携の構築を目指すとともに、ガバナンス体制について、コンプライアンスアセスメントを進めております。

以上、CP社のPMIの状況についてご説明しましたが、2024年1月のクロージング後、CP社のトップ経営層とは密にコミュニケーションを図っており、カスタマーファーストという点で企業カルチャーの親和性を感じております。これはPMIを推進する強力な原動力になるものと捉え、今後のシナジー創出を必ずや実現するとともに、CP社のPMIへの取り組みから得られる知見は今後のM&Aに活用できるものと手応えを感じております。



# 事業の成長を支えるコーポレート戦略 — IT戦略 —

革新的なデジタルソリューションを展開し、サステナブルなロジスティクスを実現するために、グループ・グローバル一体でのデジタル化を進展させ、『サプライチェーン可視化』による顧客提供価値の向上、『業務の効率化・省人化』の高度化、『データの標準化・集積・利活用に向けた仕組みとガバナンス整備』による意思決定プロセスの高度化を目指します。これらの実現に向けた戦略骨子として、下の6つを設定しています。

## IT戦略骨子

- 1 グローバル全体最適を見越したシステム将来像策定と実行
- 2 顧客提供価値向上に寄与するソリューションの創出
- 3 グループを横断するデータ利活用の推進
- 4 強靱なグループITインフラの整備とセキュリティレベル向上
- 5 グループITガバナンスの強化
- 6 デジタル人財の育成と調達の高度化

ソリューションの創出やデジタル人財の育成・調達については、事業部門や人事部門と連携して、事業戦略に沿った取り組みを進めていきます。

## ITのグローバル全体最適の推進

NXグループでは、システムの現状と課題を把握し、エンタープライズアーキテクチャの考え方に基づいて、将来のシステム像を描いています。ITデジタルソリューション本部と各業務領域の関連部署との定期的なワークショップを通じて、部分最適や個別最適も使い分けながら、将来のシステム像をより具体化しています。例えば、輸送領域や営業領域においては、事業部門とIT部門で一丸となって作業効率やサービス品質の向上を図るためオペレーションの見直し、業務システムのスリム化等の検討を進めています。

## ITガバナンスの強化

NXグループでは、システム開発プロジェクトに対して、【健全なIT投資管理】、【開発品質の向上】、【実績の蓄積・可視化】の3つのポイントでチェックの強化を行い、IT投資効果の最大化、プロジェクト品質の向上、プロジェクトリスクの最小化を目指します。

まずは日本通運株式会社でのITガバナンスルールの改訂に着手し、適用開始しました。今後は、グループ会社にも展開していきます。

ITデジタルソリューション本部長

國谷 武史 執行役員



## セキュリティレベルの向上

NXグループでは、グループ全体のセキュリティレベル向上のために、以下の6つの取り組みを軸にした『セキュリティ中期計画』を策定し、施策の実行に着手しています。

- ①セキュリティ対策のグローバル共通化
- ②インシデント対応のグローバル化
- ③グローバルセキュリティ状況の可視化
- ④生成系AI等の新技術の検証・評価
- ⑤体制・リソースの最適化
- ⑥サイバーセキュリティリテラシー向上

ツールやサービスの統一、会社を越えた横断的な体制の運営、状況の可視化などによってグループ全体での均一なセキュリティ体制の構築、対策や攻撃発生への迅速な対応を実現していきます。万が一、インシデントが発生した際には、基本的には発生したリージョンで対応しますが、他リージョンからの支援やノウハウ提供など、グループ一体となって迅速な収束に尽力するとともに、その状況はグループ全体で共有し、再発防止に役立てていきます。また、ツールの導入や仕組みの構築だけでなく、従業員一人ひとりのITリテラシーの向上のため、メール訓練やeラーニングなど、啓発活動も実施していきます。

## 経営戦略本部長メッセージ

## 業績関連、資本の効率向上等に向けた取り組み

私からは、業績、および経営計画に関して資本効率向上にフォーカスして、取り組みや方針をご説明します。

## 2023年度業績および2024年度業績予想

最初に、2023年12月期の連結業績について、国際フォーディング事業においては需給緩和に伴う単位当たり粗利の低下と、取り扱い数量の減少によるコロナ禍からの反動減が生じました。また、国内物流では、自動車産業関連等、一部の産業、顧客の取り扱いで増加が見られますが、全体的な荷動きは低調に推移し、この結果、対前年で減収減益となりました。

次に2024年度の業績予想について、世界経済見通しは低調な成長が予想されるなど、経営環境は厳しいことが見込まれます。一方、国内外の物流需要については底打ち感が見られ、年後半以降には回復し、NXグループが継続して推進してきた、コア事業の成長戦略と日本事業の強靱化戦略の効果が拡大するものと考えており、対前年で増収増益を見込んでおります。

こうした中で、「NXグループ経営計画2028」をスタートしましたが、この中で「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示しました。

## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

初めに現状の分析・評価について、当社のPBRは過去5年平均で1倍程度であり、安定して1倍を超える状況ではありません。これをROEとPERに分解すると、ROEは過去5年平均

で7.6%と、当社の株主資本コスト8%程度を下回っています。これがPBRを現在の水準にとどめている主な要因と認識しております。

また、当社のPERは、業種平均水準の15～16倍程度にはありますが、グローバル成長のポテンシャルを踏まえると、事業成長への期待値の向上には改善余地があるものと捉えております。

資本コストを上回る資本収益性を達成した上で、エクイティ・スプレッドを拡大させていくことが必要となります。こうした観点からは、単に資本収益性の向上に取り組むだけでなく、資本コストを低減させる取り組みも重要なファクターになると認識しております。

こうした分析を踏まえ、企業価値向上に向けては、経営計画の着実な実行と、ROIC経営のさらなる強化により資本コストを安定的に上回るROEの向上に取り組めます。また、同時にサステナビリティへの取り組み等の非財務価値向上と成長期待を高める資本市場との積極的な対話等により、資本コストの低減に取り組むことが重要であると考えております。

次にROE向上に向けた資本政策の考え方として、資本効率を意識した成長投資を行うとともに、事業ポートフォリオの入れ替えや政策保有株式の縮減、低収益資産の売却などにより、バランスシートを肥大化させることなく、優良な資産を積み上げ、収益力の向上を図ることを基本と捉えております。加えて、有利子負債の活用と株主還元強化による資本構成の最適化により、継続的なROEの向上を実現したいと考え



経営戦略本部長

大槻 秀史 常務執行役員

ております。

この資本政策に基づくキャッシュフロー計画として、成長投資を含む設備投資およびM&A投資については、新経営計画の5カ年で7,000億円の投資を計画しており、収益の向上に資する投資を積極的に実施し、営業キャッシュフローの拡大を目指します。

同時に財務の安定を維持しつつ、営業キャッシュフローの拡大により、株主還元の充実を図りたいと考えております。還元政策については、投資とのバランスを検討した上で、配当性向40%以上、5年累計の総還元性向を55%以上とし、自己資本比率については、財務基盤の維持と資本効率向上の両方を睨みながら、前経営計画と同じ35%程度といたしました。

キャッシュを有効に活用し、収益向上と自己資本コントロールにより、ROEの向上につなげ、好循環の創出を進めたいと考えており、この度、資本効率を高める上で重要となる事業ポートフォリオに関する基本方針を定めました。

「事業の資本収益性と成長性による定量評価」と、「グループにおける位置づけやシナジー、ベストオーナー観点などの定性評価」により、成長事業、重点事業へM&Aを含めた戦略的投資配分を行い、成熟事業や低収益事業については、構造改革や売却、撤退を検討します。そしてグループ全体の持続的な成長を図ることにより、企業価値向上につながる戦略を検討し、最適な経営資源の配分を進めてまいります。

この基本方針に基づき、各セグメントの事業ポートフォリオ戦略についての基本的な考え方として、例えば、海外事業は売上拡大と中長期的な資本収益性の向上を目指し、積極的な投資を継続してまいります。

具体的な事業ポートフォリオビジョンを今後明らかにし、企業理念との整合や長期ビジョン実現への役割を明確にし、事業ポートフォリオマネジメントを進めることにより、企業価値向上に取り組んでまいります。

### サステナビリティ経営の推進とDXに備えた準備

企業価値の向上を考える上で、サステナビリティ経営とDXの推進は非常に重要なファクターであり、バリュークリエーションとリスクミティゲーションの両視点で捉えております。

サステナビリティ経営に関しては、「NXグループ経営計画2028」において、全ての物事を考える上での土台になるものと位置づけ、サステナビリティ経営を推進し、重要課題（マテリアリティ）の解決を図ることで計画の実行を図ってまいります。現在「サステナブルソリューションの開発・強化」「グローバル・サプライチェーンの強靱化」「気候変動への対応強化」「イノベーションを生む人財力の向上」「人権の尊重と責任ある企業活動の実現」の5項目を重要課題として掲げ、積極的な取り組みを進めております。

当統合報告書の中で、各マテリアリティへの取り組みについてご報告していますが、この解決は一朝一夕にはできません。従って、各マテリアリティに対して理想となる

ビジョンを描きながらも、現実を直視し、一歩ずつできることを着実に実行し、実績として積み上げていくことが基本的なアプローチであると考えております。

例えば脱炭素と労働力不足に対して、当社はSea&Railの商品造成を積極的に推進しております。鉄道や船舶輸送は、トラック輸送に比べてCO<sub>2</sub>排出量が少なく、かつトラック輸送能力の低下を下支えすることができる輸送手段になります。

これで問題の全てが解決できるわけではありませんが、手をこまねいては、前進はありません。現時点で実現が可能なソリューションを提供しつつ、技術革新等を取り込みさらにソリューションを進化させたいと考えております。

こうした視点からも、DX戦略が重要となりますので、当社グループではDXの実現に向けて、既存事業のデジタル化と新たな事業領域の探索を平行して進めていく両利きのDX

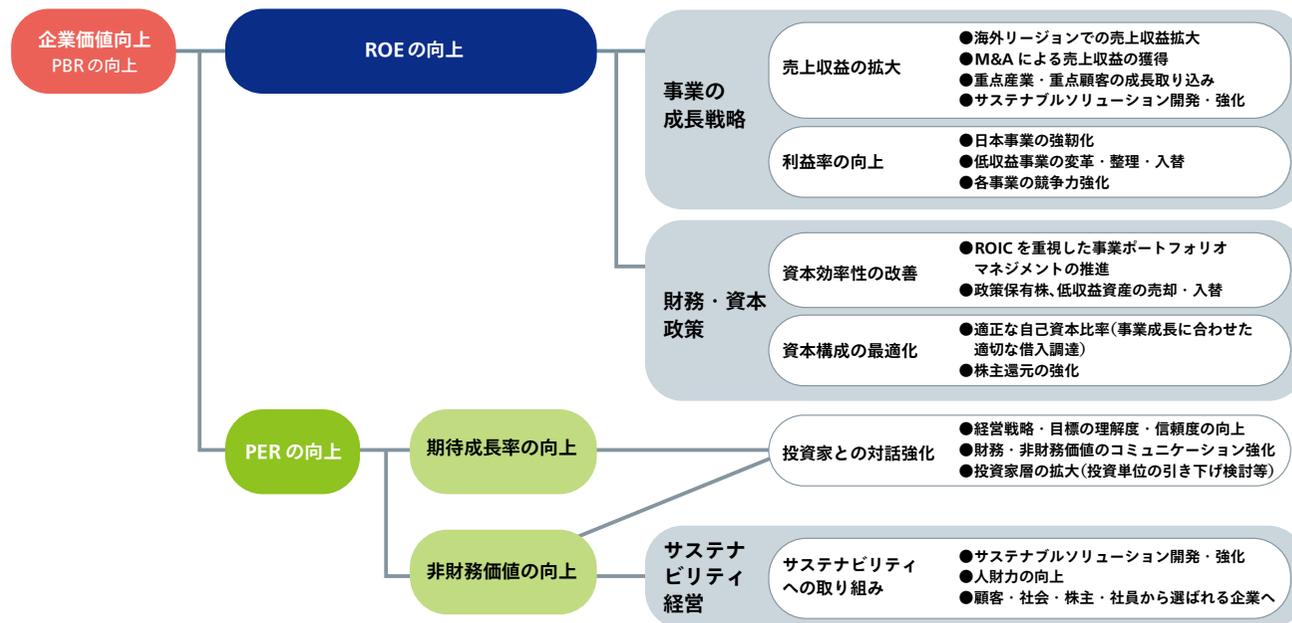
戦略を推進してまいります。

DXに関しては、中長期も見据えて当社グループがどのような価値を世の中に提供できるかを念頭に短期の時間軸で成果をあげることが重要です。そのためにはAI等の新技術の導入や外部企業との提携による共創も必要であり、異業種とのコラボレーションや、スタートアップ企業への資本参加等も既に進めております。

このような取り組みを通じて、労働力不足や気候変動などの社会課題に対して継続性・強靱性を兼ね備えたサステナブルなロジスティクスを構築できると考えています。

また、構想力・実行力を有するDX人財の育成や、データの閲覧・分析を可能にするデータ利活用基盤の構築を進めております。社会課題へのソリューションを提供することにより、大きな変化をビジネスチャンスとすべく、DXへの取り組みをさらに強化していきます。

### 企業価値向上(PBR 向上)に向けた取り組み



● ROEの向上と資本コストの低減への取り組みにより、エクイティ・スプレッドを拡大する

## 財政状態および経営成績の分析

### 経営環境概況

2023年度の世界経済は、一部の国や地域で内需の底堅さがみられ、資源価格の高騰にも一服感がみられるなど緩やかな回復基調にあるものの、欧米を中心とした政策金利の高止まりが経済活動の下押し圧力となるなど、本格的な経済回復は道半ばの状況となりました。加えて、ロシアによるウクライナ侵攻、イスラエル・ハマス紛争、米中間の対立などの地政学リスクや経済安全保障リスクが高まっており、先行き不透明な状況下において、総じて厳しい経営環境となりました。

このような経済情勢の中、物流業界においても、国際物流では、在庫調整の一巡などにより、荷動きが回復している地域や産業が一部ではみられるものの、総じて低調に推移し、コロナ禍以来続いていた航空輸送や海上輸送における需給逼迫状況も大幅に緩和され、サプライチェーンの正常化が進みました。国内物流では、訪日外国人観光客の回復などによる小売やサービス分野での改善や、車載用半導体不足の緩和による自動車生産の回復など、一部では動きがみられるものの、世界経

済の減速とも連動する製造業での生産の落ち込みの影響が大きく、全体としての荷動きは力強さに欠ける状況で推移しました。引き続き、地政学リスクや経済安全保障リスクに加え、日本国内では物価高や円安に伴う各種調達コストの上昇、物流業界における2024年問題など、今後の動向に注視が必要な状況にあります。

### 経営成績

NXグループは、このような経営環境の下、2019年4月にスタートした5年間の経営計画「NXグループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」の最終年度となる2023年度も、大きな方向性を変えることなく、足元の経営基盤を強化しながら、最終目標に定めた各種指標の達成と、「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」という長期ビジョンの実現に向け、グループ一丸となって取り組んできました。

2023年度につきましては、低調な荷動きや、エネルギー、人件費をはじめとしたコスト上昇などの外部環境の影響を受

け、最終年度目標に対していずれの目標も未達という結果となりました。一方、コロナ禍前の2019年度と比較すると、厳しい外部環境にある中、売上収益、営業利益ともに上回る結果となっており、経営計画での取り組みの成果が着実に現れていると捉えています。

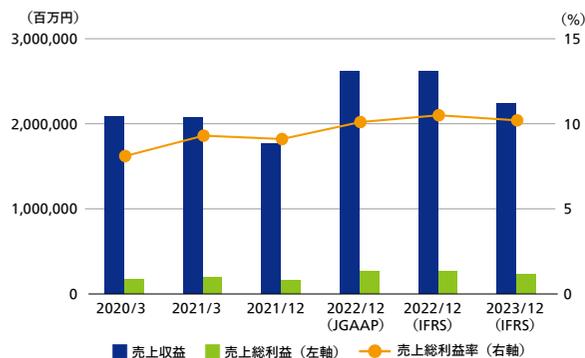
この結果、2023年度の業績は、国際物流における需給逼迫状況の大幅な緩和による販売単価の正常化や輸送数量の減少影響を受けたこと、国内物流においても低調な荷動きであったことから、売上収益は2兆2,390億円、営業利益は600億円、税引前利益は612億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は370億円となりました。

### 業績予想

2024年度の業績予想については、売上収益2兆5,000億円、営業利益820億円、税引前利益790億円、親会社の所有者に帰属する当期利益550億円を見込んでいます。

(2024年2月14日時点)

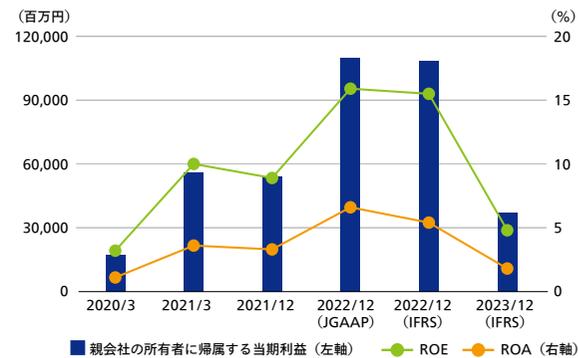
### 売上収益／売上総利益／売上総利益率



### 営業利益／営業利益率



### 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE／ROA



※ NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

## 財政状態および経営成績の分析

### 財政状態

2023年度末の資産合計は2兆1,071億円となり、前連結会計年度末に比べ319億円、1.5%増となりました。

流動資産は8,960億円で前連結会計年度末に比べ117億円、1.3%減、非流動資産は1兆2,110億円で前連結会計年度末に比べ436億円、3.7%増となりました。

流動資産減少の主な要因は、営業債権およびその他の債権の減少等によるものです。

非流動資産増加の主な要因は、使用権資産の増加等によるものです。

流動負債は5,910億円で前連結会計年度末に比べ1,048億円、15.1%減、非流動負債は6,982億円で前連結会計年度末に比べ980億円、16.3%増となりました。

流動負債減少の主な要因は、営業債務およびその他の債務の減少等によるものです。

非流動負債増加の主な要因は、社債および借入金増加等によるものです。

2023年度末の資本合計は8,178億円で、前連結会計年度末に比べ386億円、5.0%増となりました。

### キャッシュ・フローの状況

2023年度末の現金及び現金同等物の残高は、3,150億円となり、前連結会計年度末に比べ383億円増となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは1,857億円の収入となり、前年同期に比べ1,095億円収入が減少しました。その主な要因は、税引前利益の減少等によるものです。

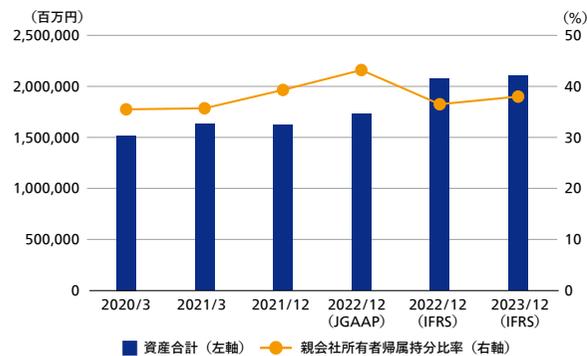
投資活動によるキャッシュ・フローは592億円の支出となり、前年同期に比べ633億円支出が増加しました。その主な要因は、有形固定資産の売却による収入の減少等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは1,001億円の支出となり、前年同期に比べ631億円収入が増加しました。その主な要因は、長期借入れによる収入の増加等によるものです。

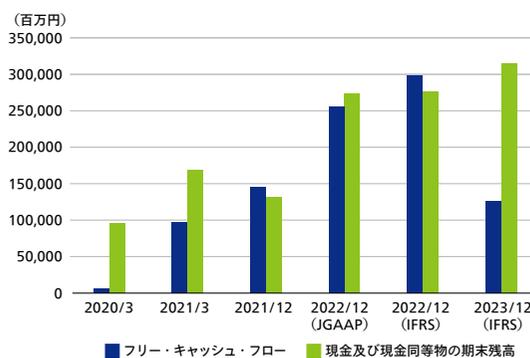
### 設備投資

NXグループは、将来の事業展開を鑑み、物流構造の変革や国際物流に対応した流通拠点、営業倉庫などのインフラ整備、車両運搬具の代替などの設備投資を行っています。2023年度は、総額729億円の投資を実施しました。

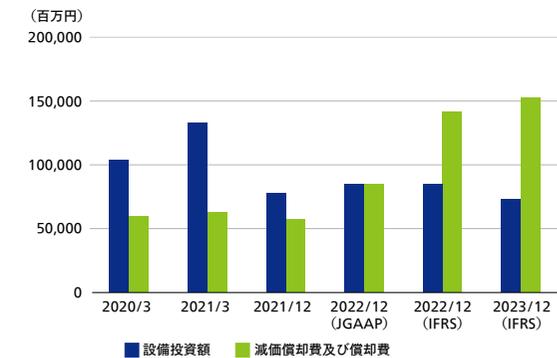
### 資産合計／親会社所有者帰属持分比率



### フリー・キャッシュ・フロー／現金及び現金同等物の期末残高



### 設備投資額／減価償却費及び償却費



※ NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

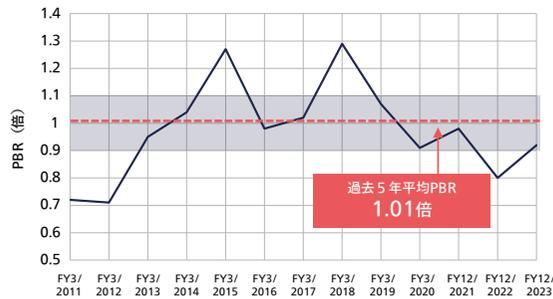
# 企業価値向上に向けた取り組み【現状・評価とBSマネジメント強化の全体像】

## PBR・ROE・PER等の現状分析・評価

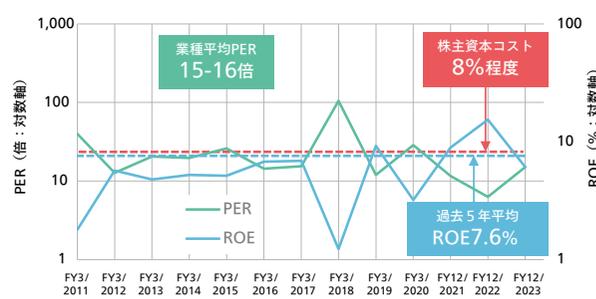
NXグループのPBRは過去5年平均で1倍程度と、安定して1倍を超える状況ではありません。これをROEとPERに分解すると、ROEは過去5年平均で7.6%と、当社の株主資本コスト8%程度を下回っています。加えて直近の見通しROEが6%台と低いことが、PBRを現水準にとどめている要因と認識しています。

PBR向上のためにはPERも重要な要素です。当社グループのPERは、業種平均水準（プライム市場・陸運業）にはありますが、グローバル成長のポテンシャルを踏まえると事業成長への期待値の向上には改善の余地があるものと捉えています。

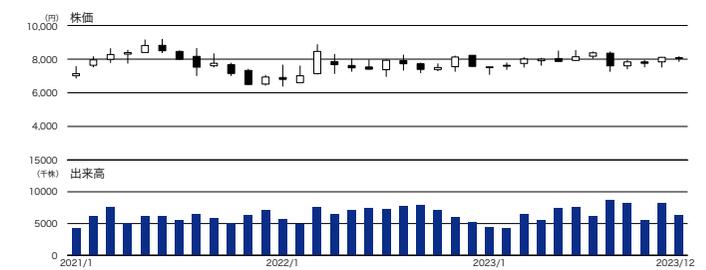
### NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 (日本通運株式会社)PBR 推移



### NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 (日本通運株式会社)ROE・PER 推移



### 株価と出来高の推移



※2021年12月までは、日本通運株式会社の情報を掲載しています。(純粋持株会社の設立に伴い、日本通運株式会社については2021年12月28日をもって上場廃止し、2022年1月4日にNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社を新規上場しています。)

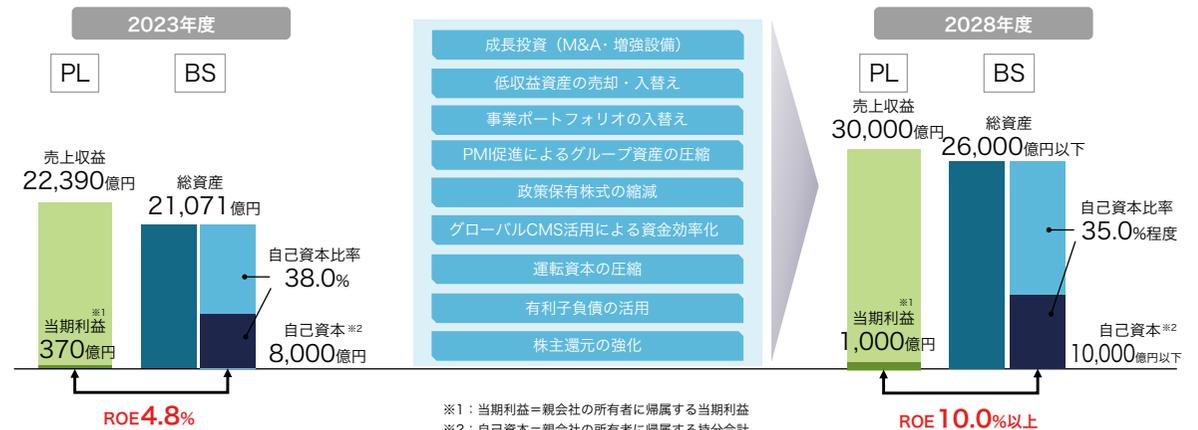
## BSマネジメント

現状の分析・評価を踏まえ、資本コストを安定的に上回るROEを達成すること、成長期待を高める資本市場との対話や、非財務価値向上に積極的に取り組むことが、企業価値向上には極めて重要と位置づけています。

NXグループは、「NXグループ経営計画2028」において、前経営計画から引き続きROEを経営指標として採用し、現経営計画期間中にROE10%以上の達成を目指しています。

営業利益1,500億円を達成することを前提とし、創出したキャッシュを株主の皆さまに還元するとともに、成長の加速に向けた戦略投資にも積極的に取り組んでいきます。

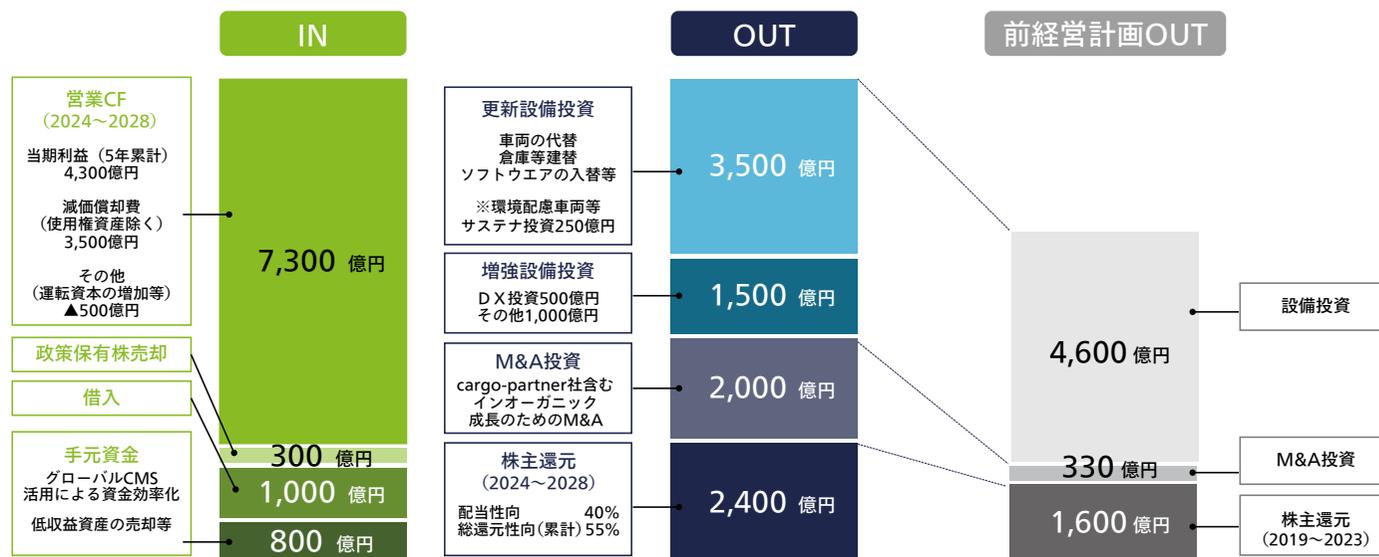
また、財務規律の維持のために、自己資本比率は35%程度を確保することを原則として、バランスの取れた資本負債構成により健全かつ持続的成長を実現し、中長期的視座における企業価値向上に取り組んでいきます。



## 企業価値向上に向けた取り組み【戦略投資による成長の加速と株主還元の強化】

### キャッシュアロケーション

投資については、2028年度までの5年間で、累計7,000億円（DX投資、サステナビリティに関する投資を含む）を予定しており、このうちインオーガニック成長に必要な投資として、M&Aに2,000億円を予定しています。



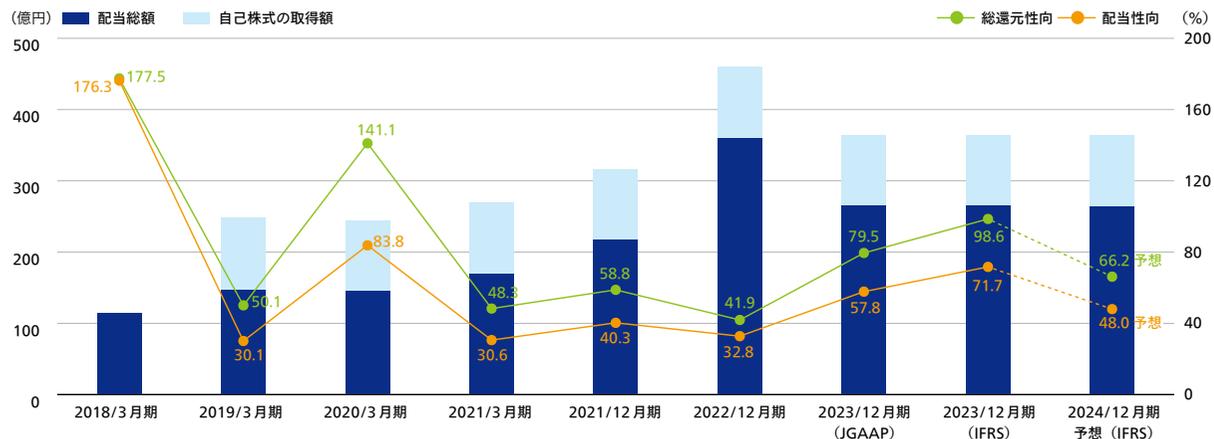
### 株主還元に関する考え方

NXグループは、株主の皆さまへの利益還元を最重要施策の一つとして認識しています。グローバル市場での事業成長の加速と日本事業の再構築およびサステナビリティ経営の推進により、収益性と企業価値の向上を図るとともに、安定的かつ継続的な配当を実施し、利益還元の充実に努める方針です。

「NXグループ経営計画2028」では、配当性向40%以上、自己株式取得を含めた総還元性向55%以上（2024年度から2028年度の累計）を掲げています。事業成長のための戦略的な投資と充実した株主還元により、投資家の皆さまの期待に応えていきます。

目標項目	経営計画 2023 目標	経営計画 2028 目標
配当性向	30.0% 以上	40.0% 以上
総還元性向 (5カ年累計)	50.0% 以上	55.0% 以上
自己資本比率	35.0% 程度	35.0% 程度

### 株主配当・自己株式取得等の推移



## 企業価値向上に向けた取り組み 【資本効率性の改善】

### 事業ポートフォリオマネジメントの推進

資本効率を高める上で、最適な経営資源の配分を考えることが重要と捉えており、この指針として、事業ポートフォリオに関する基本方針を定めました。

この基本方針に基づき、事業の資本収益性と成長性による定量評価と、グループにおける位置づけやシナジー、事業の成長性、ベストオーナー観点などの定性評価を行い、企業価値向上につながる戦略を検討していきます。

成長事業、重点事業へ戦略的投資配分を行い、成熟事業や低収益事業については、構造改革や売却、撤退を検討し、グループ全体の持続的な成長を図ります。

また、事業ポートフォリオマネジメントを実施するための体制を整備し、定期的に取り締役会で評価・見直しを行います。

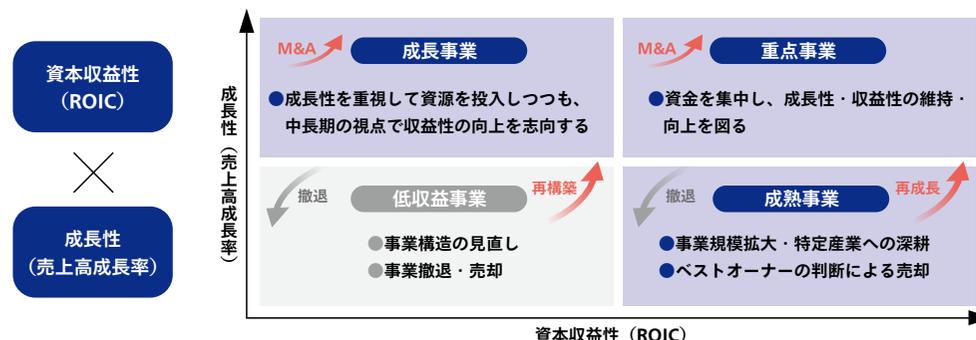
#### 基本方針

- NXグループ企業理念を拠り所に、長期ビジョン「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」を定めており、企業理念と長期ビジョンに整合し、持続的な社会の発展を支える事業によって、事業ポートフォリオを構成します。
- グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、各事業を資本収益性と成長性、グループにおける位置付けとシナジー創出、今後の成長戦略等の基準に従って評価します。
- 事業ポートフォリオに関する基本方針並びに戦略とその実行については、事業ポートフォリオマネジメント実施体制に沿って、定期的に取り締役会で評価・検討・見直しを行います。

#### 事業ポートフォリオに関する基本方針

#### 定量評価

定量的に各事業を分析・マッピングすることで事業の現在地、大枠の方向性を示す



#### 定性評価

定量評価に以下の観点の評価を加え、NXグループの企業価値向上につながる戦略を検討する

- 企業理念、長期ビジョンとの整合
- 市場の傾向と競合動向
- 事業の成長性、強み・弱み
- グループ内での位置づけ・機能・シナジー
- サステナビリティ、社会課題解決への貢献
- ベストオーナー観点

#### セグメント別戦略の方向性

成長ドライバー

##### ロジスティクス－海外

積極的な投資とM&Aの活用によって成長を加速

売上拡大と中長期的な資本収益性の向上

売上・利益の基盤

##### ロジスティクス－日本

事業を再構築し、大幅に収益性を改善  
ネットワーク事業についてはアライアンス強化

資本収益性を大幅に改善

##### 警備輸送

分社化（2023年1月実施）による  
専門性向上・収益性向上

資本収益性改善

##### 重量品建設

専門性向上・規模拡大  
分社化による事業強化検討

高資本収益性維持・売上拡大

##### 物流サポート

競争力向上・収益性向上  
セグメント内事業単位でのポートフォリオマネジメント推進

資本収益性改善

## サステナビリティ推進部担当執行役員メッセージ

事業活動を通じ5つの重要課題(マテリアリティ)への取り組みを進めることで、社会課題を解決し豊かな未来を創出しつつ、企業価値を向上していきます

### NXグループのサステナビリティ経営

私たちNXグループは、グループ企業理念にある「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」の精神の下、社会と共に持続的に成長するために、NXグループ サステナビリティ方針・ビジョンを策定し、重要課題(マテリアリティ)への取り組みを進めています。

このような中、2024年度を初年度とする「NXグループ経営計画2028」では3つの基本方針を定め、その1つとして「社会課題解決や持続可能社会の実現へ貢献するサステナビリティ経営を実践し、顧客・社会・株主・社員から選ばれる企業グループへ変革する」ことを掲げています。

新経営計画では2023年に見直しにより再特定した5つの重要課題への取り組みを全ての事業活動を進める上での土台とし、各事業戦略・コーポレート戦略を策定し、事業活動を行っています。



### 5つの重要課題(マテリアリティ)への取り組み

#### サステナブル・ソリューションの開発・強化

環境や社会課題は我々のお客様の経営にとっても重要に

なっており、我々にとってはビジネス機会になるという理解の下、ビジネス機会を獲得しつつ環境や社会の課題を解決するために、脱炭素や資源循環(サーキュラーエコノミー)に係わるソリューションを開発し提供しています。例えば、Scope3含む輸送網全体のCO<sub>2</sub>排出量削減を求める投資家の声が強まる中、半導体や医薬品を扱う航空貨物の荷主企業に対して、再生航空燃料(SAF)で減らしたCO<sub>2</sub>削減量を割り当てるサービスを始めています。

#### グローバル・サプライチェーンの強靱化

近年、自然災害・感染症・サイバーテロあるいは慢性的な人手不足など、さまざまなリスクが高まっている中、サプライチェーンの持続性・効率性・健全性を向上させ強靱化を図っていくために、事業継続のためのリスク管理と共に、人とデジタルの調和によるロジスティクスの高効率化などに取り組んでいます。

#### 気候変動への対応強化

事業の特性上、CO<sub>2</sub>排出量が多い物流事業者に対する排出量削減の期待は非常に大きく、NXグループではパリ協定の「1.5°C目標」達成に向けてSBTにもコミットしています。一方で削減においては、技術面や経済合理性などの難しさがあります。当社グループでは、本社ビルの再エネ化など、グループの中長期目標に合致するような形でその時点で経済合理性が高い施策から取り組みを進めています。

#### イノベーションを生む人財力の向上

人財こそが競争力の源泉と位置づけており、従業員が幸せ



サステナビリティ推進部担当

岸田 博子 執行役員

にエンゲージメント高く働き、イノベーションを生むことが、お客様、株主、社会に対しての価値創出につながるという考えの下、多様で優秀な人材の充実、一人ひとりのパフォーマンス向上、インクルーシブな職場風土の醸成などへの取り組みを進めるとともに、エンゲージメント調査を用いたエンゲージメントの測定・向上に取り組んでいます。

#### 人権の尊重と責任ある企業活動の実現

NXグループでは、人権の尊重や安全・コンプライアンス・品質に対する価値観を基本とした現場力が、NXグループの価値創造、社会からの信頼の土台となっているとの考えの下、コンプライアンスの遵守、人権尊重に関わる取り組みおよび従業員の安全・安心の確保への取り組みを実施しています。今後は取り組みの範囲をサプライヤーに広げていく予定です。

NXグループは、「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」を目指す企業として、サステナビリティ経営を通じて、社会課題を解決し豊かな未来を創出しつつ、企業価値を向上していくための活動を加速させていきます。

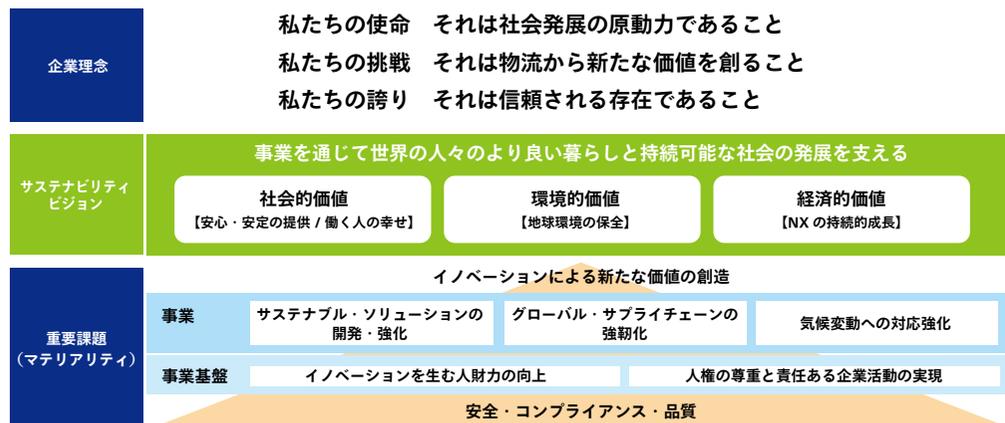
## サステナビリティ方針・ビジョン

NXグループは、これまで進めてきたサステナビリティ経営をより深化させ、実効性の高い施策をグループ一丸となって遂行するために、当社グループのサステナビリティへの姿勢や創出価値を明らかにしたサステナビリティ方針およびビジョンを策定しています。本方針およびビジョンに基づき、企業理念である“社会発展の原動力であり、物流から新たな価値を創り、信頼される存在である”の体現と、持続的な成長・企業価値向上を両立し、価値創出を促進していくことにより、サステナビリティ活動においても、グローバル市場で存在感を持つグループとなるべく、取り組みを進めています。

### サステナビリティ方針

- NXグループは、従業員、ビジネスパートナー、お客様、地域社会といったステークホルダーと共創し、実り豊かな未来を目指すことで、持続可能な社会の実現を目指していきます。
- NXグループは、自社とお客様の環境負荷の低減に貢献する事業に取り組むことで、カーボンニュートラル社会の実現や、地球環境の保全に貢献していきます。
- NXグループは、人と人、ビジネスとビジネスをグローバルに繋ぎ、社会課題の解決に寄与するソリューションを提供することで、社会から必要とされる存在として、持続的な成長を追求していきます。

### サステナビリティビジョン

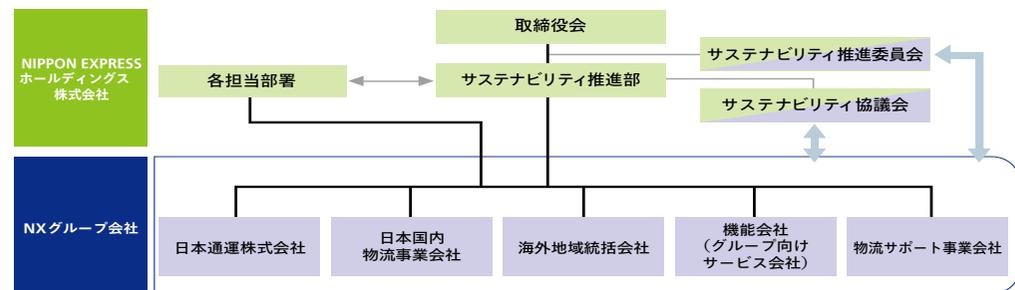


## サステナビリティ推進体制

NXグループは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社において設置されたサステナビリティ推進部を中心にサステナビリティ経営に取り組んでいます。

また、当社グループのサステナビリティ推進を担うサステナビリティ推進委員会は、参加者をこれまでのNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の執行役員から、グループ会社のサステナビリティ担当役員まで拡大し、グループ全体で気候変動問題を含むサステナビリティ全般の取り組みのさらなる加速および実効性向上を図っています。

### NXグループのサステナビリティ推進体制



- 委員会の機能・目的
  - サステナビリティ経営に関わる経営の基本方針、事業活動等の方針・戦略に関する企画・立案・提言
  - サステナビリティ経営に関わる情報、進捗状況等の取締役会および経営・執行役員会議への報告
- 委員
  - 委員長 : NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社社長
  - 副委員長 : 同サステナビリティ推進部を所管する本部長
  - 委員 : 同執行役員およびグループ会社のサステナビリティを担当する役員
  - 事務局 : 同サステナビリティ推進部
- 開催頻度
 

原則年2回 ※重要事項がある場合は、臨時開催を行う。

### サステナビリティ推進委員会の実施実績

回	開催時期	主な議題
第3回	2023年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SBT (Science Based Targets) 対応</li> <li>● 人権尊重に関する取り組み状況</li> <li>● 次期経営計画に向けての進捗状況</li> <li>● サステナビリティ推進委員会の委員構成見直し</li> </ul>
第4回	2023年9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マテリアリティ見直し結果と次期中計における目標・施策</li> <li>● NXグループ人権方針の策定と今後の計画</li> <li>● CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み</li> <li>● CSRDを含む国内外の非財務情報開示動向の把握・対応</li> </ul>

## サステナビリティの推進プロセス

サステナビリティ推進部はサステナビリティに関する戦略の立案、モニタリング・評価・報告、改善を行い、各重要課題(マテリアリティ)の取り組み状況や社会情勢などを鑑みながら、サステナビリティ戦略をアップデートします。

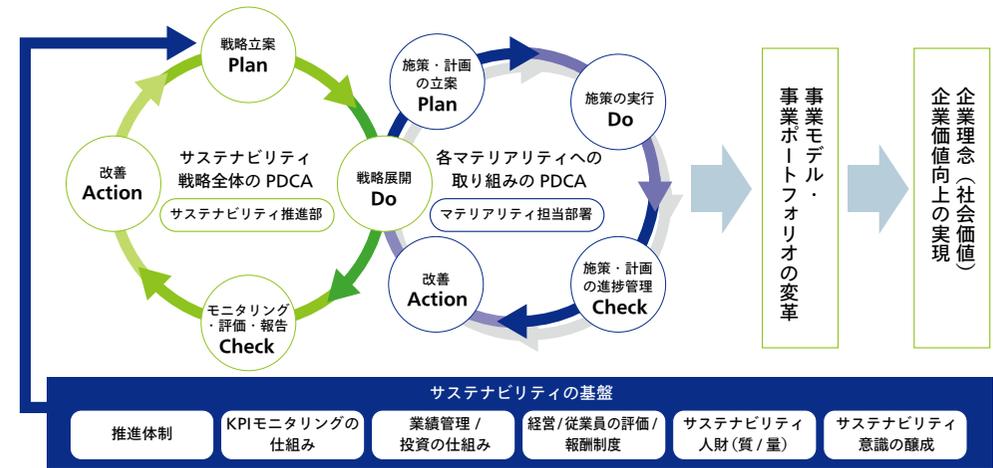
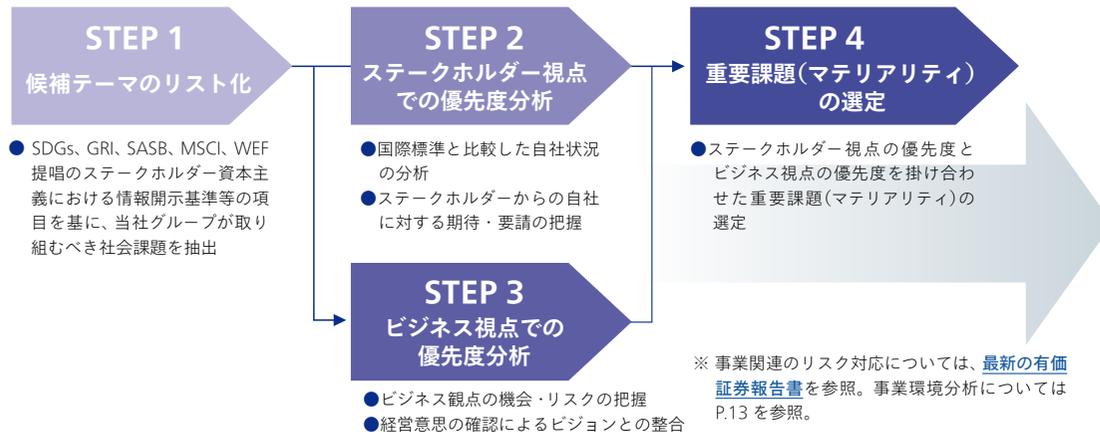
サステナビリティに関する取り組みの実行は各重要課題(マテリアリティ)の担当部署が行い、グループ各社の事業にサステナビリティ戦略を落とし込みながら、事業モデル・事業ポートフォリオの変革を推進します。

上記プロセスの土台となるサステナビリティの基盤強化に向けて、NXグループではサステナビリティ推進委員会、サステナビリティ協議会をマイルストーンとしたKPIのモニタリングを行っています。また、サステナビリティ経営推進を加速するため、役員報酬制度においては、連結売上収益などの業績指標に加えて、ESG関連の非財務情報も指標に含めており、2024年度実績からNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社および日本通運株式会社にて先行して運用し、2025年度実績からはグループ全体での運用を予定しています。さらに、社内浸透の取り組みとして、職位別に2024年度の浸透目標を定め、研修などを実施しています。

## 重要課題(マテリアリティ)の特定・見直しプロセス

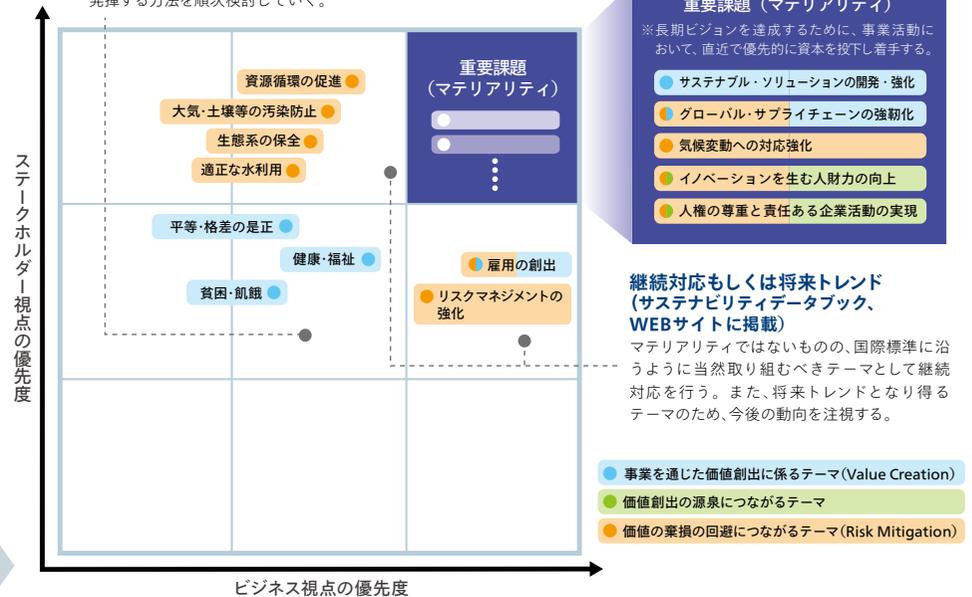
NXグループにおける重要課題(マテリアリティ)は4つのステップを経て特定しています。STEP1では主要なサステナビリティフレームワークから候補テーマをリスト化し、STEP2,3では国際標準や規制動向、主要なステークホルダーからのフィードバック、外部有識者や社内関係者へのヒアリングを行い、当社グループが取り組むべき課題を抽出しています。特定した重要課題(マテリアリティ)については、定期的に再評価を行っており、その結果、2023年度は、当社グループが取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を見直しました。

今後も、国際的な潮流を踏まえて、定期的に再評価を実施し、当社グループが取り組むべき課題の見直しを行っていきます。



### 将来の事業創出のテーマ候補

価値創造エンジンに沿って課題を捉えることで、インパクトを発揮する方法を順次検討していく。



### 重要課題(マテリアリティ)の見直し背景

- NXグループのシナジーを活性化し、経済的価値の創出を促進するため、「サステナブル・ソリューションの開発・強化」を設定
- 人権の重要性の高まりの国際的な潮流とそのビジネス上の重要性向上を踏まえ人権項目を追加
- DXを重要課題(マテリアリティ)を推進するためのエンジンの一つと位置付け、各重要課題への取り組みに組み込む
- 当社グループ全体で共通理解を持ち、さらなるサステナビリティ経営の浸透を図るため、平易な表現に見直し

# 重要課題(マテリアリティ)の施策・目標

重要課題(マテリアリティ)・施策	目標設定項目	2028年目標値
<b>サステナブル・ソリューションの開発・強化</b> ● マテリアリティ・ソリューションの強化 ● 脱炭素ロジスティクス・ソリューションの強化 ● DX推進によるロジスティクス・ソリューションの強化	顧客数/取引量の増加	
	鉄道輸送 総販売 t 数	7,595 千 t <sup>※1</sup>
	内航海運 総販売 t 数	2,270 千 t <sup>※1</sup>
	Sea & Rail 総販売 t 数	13.8 千 t <sup>※1</sup>
	サプライチェーンの課題を解決する ビジネスモデル構築	
	事業の創造による利益貢献額累計	87 億円
	DX人財専門教育プログラム累計受講者数	400人
<b>グローバル・サプライチェーンの強靱化</b> ● リスクに対する事業基盤の強化 ● ITインフラの整備とセキュリティレベル向上 ● DX 推進によるロジスティクスの高効率化、 高品質化、高収益化	重大リスクの低減	
	重大セキュリティインシデントの撲滅	発生なし
	事業の改革による生産性向上効果額累計	730億円
	自動化技術導入による作業の削減時間累計(2023年比)	218 万時間削減
	DX人財専門教育プログラム累計受講者数	400人
<b>気候変動への対応強化</b> ● Scope1:化石燃料使用に伴う CO <sub>2</sub> 排出量の削減 ● Scope2:電力使用量の削減、再生エネルギー導入の拡大 ● Scope3:利用運送に伴う CO <sub>2</sub> 排出量の削減、 産業廃棄物の排出削減	Scope1,2 合計排出量	536 千 t-CO <sub>2</sub>
	Scope3 排出量の削減	
<b>イノベーションを生む人財力の向上</b> ● 優秀な人財の確保・育成 ● Well-being の充実 ● DE&Iの推進	総合力 <sup>※2</sup> の向上	
	NXコアエンゲージメントスコア	76pt
<b>人権の尊重と責任ある企業活動の実現</b> ● コンプライアンスの徹底 ● 安全・安心の確保 ● 人権尊重への取り組み	コンプライアンス違反による法的措置の撲滅	重大事件 発生ゼロ
	従業員のコンプライアンス違反の撲滅(非遵行為事案)	
	物流に係る社会安全の実現	
	事業活動における人権の尊重	



※ 1: 日本通運株式会社

※ 2: 「総合力」=「多様で優秀な人財の充実」+「一人ひとりのパフォーマンス向上」+「インクルーシブな職場風土の構築」

※ 3: 社会価値とは、社会的価値・環境的価値・経済的価値の総称



## サステナブル・ソリューションの開発・強化

### NXグループが取り組む理由

あらゆる企業において自然環境や社会・産業の持続性の重要度が高まっている中、NXグループは、顧客や物流業界が直面する環境配慮などの社会課題の解決に貢献するサービスを提供しています。これは、お客様のニーズに対応した新しい価値の提供でもあり、当社グループにとって、顧客数・取引量を増加させる事業の成長機会でもあります。

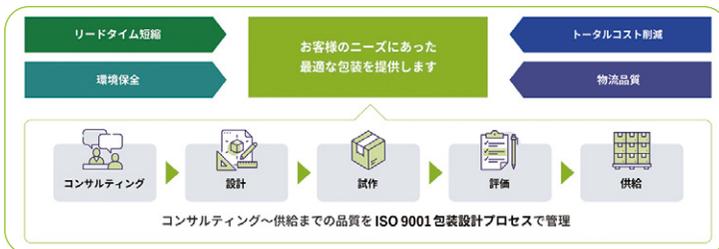
### 取り組み状況

#### マテリアリティ・ソリューションの強化

NXグループでは、お客様が抱える「重要課題」の解決への貢献が事業の成長機会と捉え、商品・サービスの開発・展開を進めています。

日通 NECロジスティクス株式会社では、お客様の貨物特性・輸送方法に応じて、品質・コスト・環境保全(包装資源の3Rなど)の観点から最適

#### 包装設計・試験サービスの全体像



な包装・梱包の提案を行う「包装設計・試験サービス」を提供しています。2023年度は、製品および包装貨物・材料の評価試験を行う「品質評価センター」において、従来の大型・中型の恒温恒湿室に加え、新たに小型恒温恒湿槽を導入し、評価試験の対象範囲を拡大することで、お客様のサステナビリティ経営、サプライチェーン効率化に資するサービス提供の強化に取り組んでいます。

また、NX 商事株式会社では、循環型社会の実現に向けて低炭素エネルギーであるバイオ燃料を国内で供給するためのサプライチェーン構築に取り組んでいます。具体的には、RORO 船等へ燃料を供給する当社専用バンカー船「愛光丸」の自家用燃料として、バイオディーゼル燃料を利用しています。また、NXグループ会社のLPガス配送車両にバイオディーゼル燃料を利用するなど、CO<sub>2</sub> 排出量の削減に取り組んでいます。



バイオディーゼル燃料を使用したLPガス配送車両

### 重要課題(マテリアリティ)の取り組みの詳細と企業価値へのつながり

	アクティビティ	23年実績			24年目標			28年目標			一次アウトカム	二次アウトカム							
		23年実績	24年目標	28年目標	23年実績	24年目標	28年目標	23年実績	24年目標	28年目標									
マテリアリティ・ソリューションの強化	● 顧客の重要課題の把握とソリューションの検討	顧客の重要課題に対するソリューションの開発・強化 省エネ / 創エネ / 再エネ / 資源循環 / 3R事業の開発・強化						顧客のマテリアリティを解決するソリューションの創出 顧客数・取引量増加			企業価値(非財務資本) <sup>※7</sup> ● 事業におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減 ● 産業に応じた新しい価値の提供 ● イノベーションの促進 ● 顧客ロイヤリティと社会からのレピュテーション向上								
脱炭素ロジスティクス・ソリューションの強化	● モーダルシフトの拡大 ● 低炭素輸送の開発・提供 ● 顧客のCO <sub>2</sub> 排出量可視化	鉄道輸送: 年 3.9% 増 (総販売数・千t) <sup>※3</sup>	6,277	6,521	7,595	内航海運: 年 1.8% 増 (総販売数・千t) <sup>※3</sup>	2,018	2,110	2,270	Sea & Rail: 年 5% 増 (総販売数・千t) <sup>※3</sup>		9.8	11.3	13.8	プロテクト BOX 拡販: 年 5% 増 (販売総基数・千基) <sup>※3</sup>	37.7	42.0	51.1	物流におけるCO <sub>2</sub> 排出量の可視化と削減の実現 顧客数・取引量増加
		環境価値付加輸送の開発(クレジット <sup>※4</sup> 、SAF <sup>※5</sup> 、SMF <sup>※6</sup> 等の活用) 海上LCLクレジットオフセット率(%)	100	100	100	輸送排出量可視化ツールの利用促進と機能強化 (NX-GREEN Calculator、ワンストップナビ、エコトランスナビ)													
DX推進によるロジスティクス・ソリューションの強化	● 共創パートナーおよび新規事業のタネ発掘と創造 ● DX人材の育成強化	事業の創造による利益貢献額(億円)	-	4	40	DX人材専門教育プログラム累計受講者数(人)	20	80	400	顧客・産業サプライチェーンの変化に対応し得るロジスティクスの柔軟化・最適化 事業の創造による利益貢献額累計 2028年目標: 87億円	社会価値 ● 事故災害のない安全な社会の実現 ● カーボンニュートラル社会実現への貢献 ● 循環型社会への貢献 ● イノベティブな社会の実現								

※1: NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社  
※2: 日本国内グループ会社(日本通運株式会社含む)

※3: 日本通運株式会社  
※4: CO<sub>2</sub>排出量をオフセットするためのカーボンクレジット

※5: SAF: 持続可能な航空燃料  
※6: SMF: 持続可能な船舶燃料

※7: 企業価値へのつながりは、取り組みの実行を通じて今後検証予定





## サステナブル・ソリューションの開発・強化

### 取り組み状況

#### DX推進によるロジスティクス・ソリューションの強化

#### ● デジタル技術が社会・NXグループに及ぼす影響

物流を取り巻く環境においては、多くの変化が生まれはじめています。業界特有の課題に加え、新たな社会課題の発生や新たなニーズへの対応の必要性など、これまでの物流の在り方の変革が求められています。

AI/IoTなどによるデジタル革命や急速なビジネスモデル変革が、NXグループの経営に及ぼす可能性のある機会・リスクは以下のようなものがあります。

機会	事業効率化・社会課題解決の契機、サービス創出による企業価値向上等
リスク	既存ビジネスモデルの陳腐化、競争優位の喪失等

NXグループでは、サステナブルな社会・産業・物流市場の維持・発展に向けて、こうした機会の獲得、リスクへの対応に取り組むべき経営課題と捉え、この課題を解決するためにデジタルとデータを活用したサステナブルなロジスティクスの構築を目指します。

#### ● NXグループが考える両利きのDX戦略

NXグループは、デジタルを活用し現業を効率化・省人化する「デジタル化」と、未来の柱になり得る事業領域の「DX」を進める、両利きの「DX戦略」を描いております。そしてDX戦略を推進するための体制として、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の経営戦略本部の傘下にDX推進部を設置しております。

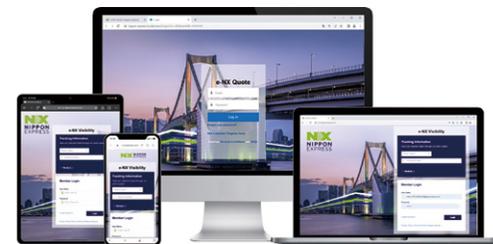
DXを推進するに当たり、デジタル化の先にDXに着手するといったステップ論ではなく、実行フェーズであるデジタル化と、シード発掘段階であるDXを並行して進めていく必要があると考えています。

既存事業の改善や効率化で会社を強くする「守りのデジタル化」の取り組みと、付加価値の創造を目的とした「攻めのデジタル化」を連携させていく過程で、蓄積されたデータを活用して、当社グループの考えるDXという新たなステージに挑戦します。

#### ● DX推進による新規事業の創造

近年のデジタル環境の発展に伴うサプライチェーンの変化に対応し得るよう、NXグループは、IT・デジタル技術を駆使することでロジスティクスの柔軟化・最適化に取り組んでいます。

このような状況の中、当社グループは、国際輸送におけるデジタルフォワーディングサービスとして、オンラインで運賃見積もりが可能な「e-NX Quote」および商流全体の輸送状況のトラッキングができる「e-NX Visibility」をリリースしました。2024年2月時点で、35カ国・地域での国際輸送に対応しており、CO<sub>2</sub>排出量計算ツール(NX-Green Calculator)とも連携し、運賃の他に、CO<sub>2</sub>排出量計算も可能としました。



「e-NX Quote」「e-NX Visibility」の利用画面

## Topics

### 物流倉庫での搬送作業の効率性と安全性を向上させるフォークリフトの自律遠隔搬送ソリューションを開発

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社は、物流における商品の運搬や積み下ろしなどフォークリフトを活用した倉庫内作業の効率性と安全性を向上させる自律遠隔搬送ソリューションを日本電気株式会社(NEC)と共同で開発しました。

本ソリューションでは、アクチュエータ、カメラ、センサなどを既製のフォークリフトに後付けすることで、シミュレーションによる状況に応じた搬送ルートの自動設計や安全性を確保したフォークリフトの自律遠隔搬送を可能とします。さらに、複数拠点にある複数台のフォークリフトを遠隔から少数で集中管理できるようにすることで人手不足を解消し、安全性の向上など持続可能な物流の実現に貢献します。

今後は、当社グループの現場への導入および本ソリューションの外販、オペレーションサービスの展開を目指していきます。



自律遠隔制御対応のフォークリフト



遠隔操縦イメージ



## グローバル・サプライチェーンの強靱化

### NXグループが取り組む理由

自然災害・感染症・サイバーテロ、慢性的な人手不足などさまざまなリスクが高まる中で、社会基盤であるグローバル・サプライチェーンを支えるNXグループとしては、いかにサプライチェーンの持続性・効率性・健全性を向上させ、強靱化を図っていくかが重要な課題となっています。

当社グループは、リスクの発現を予防するリスクマネジメントや非常時の事業継続性を向上させるための危機管理、人とデジタルの調和によるロジスティクスの高効率化などの取り組みによって、途切れないサプライチェーンの持続的な提供を目指します。

### 取り組み状況

#### リスクに対する事業基盤の強化

##### ●リスク管理

NXグループでは、リスク発生の抑制および発現時の被害最小限化に向けた予防的活動をリスク管理として、発現したリスクへの対処を危機管理として定義し、これらを統合的に管理する体制を整備しています。

その一環として、当社グループでは、「NXグループリスク管理規程」に基づき、毎年、グループの事業会社を対象に、リスク棚卸・評価、および対応計画の策定・実行を実施し、当社グループの重要リスクを特定しています。

また、グループ全体でのリスクマネジメントの強化を図るために、グループ各社のリスクマネジメント体制整備やリスクマネジメント教育の推進を行っています。

2024年度は、当社グループの経営層・管理職以上を対象とするリスクマネジメントに関するリテラシー研修を実施します。

定期的に関催されるリスクマネジメント委員会において重要リスクを把握するとともに、対応状況のモニタリングを実施することで、重要リスクの低減を図っていきます。

##### ●危機管理

NXグループでは、グループの事業継続計画に関する基本方針として、「NXグループ事業継続方針」を2023年7月に制定しました。

本方針は、お客様やステークホルダーにも開示することにより、「人命・安全の最優先」、「社会に対する貢献」、「お客様への支援」、「グループ各社での事業継続計画策定の推進」、「平常時からの備え」等、グループとしての基本的な姿勢を明確にしています。

日本通運株式会社をはじめとする日本国内・海外グループ各社では、従前から事業継続計画の策定に取り組んできましたが、2024年度以降においても「NXグループ事業継続方針」に基づき、事業継続計画の策定・整備を推進していくとともに、各社での危機管理訓練実施に向けて取り組みを行っていきます。

### 重要課題(マテリアリティ)の取り組みの詳細と企業価値へのつながり

	アクティビティ	23年実績			24年目標			28年目標			一次アウトカム	二次アウトカム	
		23年実績	24年目標	28年目標	23年実績	24年目標	28年目標	23年実績	24年目標	28年目標	一次アウトカム	二次アウトカム	
リスクに対する事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定的な事業継続のためのリスク管理</li> <li>● 非常時の事業継続のための危機管理</li> </ul>	グループ全体に係るリスク管理の体制整備の完了									重要リスクの低減	企業価値(非財務資本) <sup>※8</sup>	
		重要リスクの特定											<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質・生産性・持続性の向上</li> <li>● 顧客ロイヤリティと社会からのレピュテーション向上</li> </ul>
ITインフラの整備とセキュリティレベル向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ITインフラにおける非常時への対策強化</li> <li>● サイバーセキュリティの強化</li> </ul>	BCP採択訓練のRTO <sup>※1</sup> 達成率(%) <sup>※6</sup>	100	90以上	90以上						重大セキュリティインシデントの撲滅	発生件数 2023年実績：0件 2024年目標：0件 2028年目標：0件	
		従業員のセキュリティ教育の受講率(%)	94 <sup>※4, 6, 7</sup>	90以上	90以上								
		攻撃型メール訓練の通報率(%) <sup>※2</sup>	31.36～72.31 <sup>※4, 6, 7</sup>	80以上	80以上								
		攻撃型メール訓練の開封率(%) <sup>※2, 3</sup>	3.39～8.71 <sup>※4, 6, 7</sup>	10未満	10未満								
DX推進によるロジスティクスの高効率化、高品質化、高収益化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の効率化</li> <li>● データ利活用によるリソース最適配置</li> <li>● DX人材の育成強化</li> </ul>	事業の改革による生産性向上貢献額(億円)	—	90	230					人とデジタルの調和によるロジスティクスの強靱化事業の改革による生産性向上貢献額累計 2028年目標：730億円	社会価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定的なサプライチェーンの実現</li> </ul>	
		自動化技術導入による作業の削減時間累計(2023年比、万h)	—	▲22	▲218								
		DX人材専門教育プログラム累計受講者数(人)	20 <sup>※4, 6</sup>	80 <sup>※4, 5</sup>	400								

※1: RTO: 目標復旧時間

※2: 2023年度実績は、年間2回の訓練における各社の実績値。また、2023年度は攻撃型メール訓練の展開・初期運用中である点には留意が必要

※3: 開封率は、各回の訓練メールの内容に依存する点には留意が必要

※4: NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社

※5: 日本国内グループ会社(日本通運株式会社含む)

※6: 日本通運株式会社

※7: NXキャッシュ・ロジスティクス株式会社

※8: 企業価値へのつながりは、取り組みの実行を通じて今後検証予定



## グローバル・サプライチェーンの強靱化

### 取り組み状況

#### ITインフラの整備とセキュリティレベル向上

NXグループでは、「サイバーセキュリティ中期計画」を策定し、セキュリティ強化を推進しています。

「サイバーセキュリティ中期計画(2022～2023年)」の最終年度である2023年度は、当社グループ全関係会社において「NXグループサイバーセキュリティ基本方針」および「NXグループサイバーセキュリティ対策標準」に基づくセキュリティ施策を実施しました。

2024年度から始まる「サイバーセキュリティ中期計画(2024～2028年)」では、統一感を持ったツールやサービスの導入と展開、会社を超えた横断的な体制の運営、状況の可視化等によりグループ全体での均一なセキュリティ体制の構築、対策や攻撃発生への迅速な対応を実現していきます。

例えば、メール環境におけるサイバーセキュリティリスクへの「検知」「対応」能力を強化するため、日本通運株式会社にて進めてきた不審なメールを通報し早期のリスク発見や防御、初動対応ができるようにする仕組みを、海外グループ会社に展開することを予定しています。

#### DX推進によるロジスティクスの高効率化、高品質化、高収益化

##### ●業務の効率化

NXグループは、グループ全体で専門性の高いノウハウを展開し共に成長することを目指して、デジタル導入による事業改革や事業創造に積極的にチャレンジしています。

2023年度は、AIと量子技術の活用に強みを持つ株式会社グループノーツのMAGELLAN BLOCKSの活用検討を実施しました。

##### MAGELLAN BLOCKS 活用に向けての実施例

倉庫レイアウトの最適化に関する実証実験
区域輸送トラックシェアに関するシミュレーション
引越輸送に関するトラック有効活用のシミュレーション

当社グループは2024年3月にグループノーツ社に出資しており、当社グループ内の人員・車両運用・倉庫保管の最適化を図っていくとともに、お客様の生産計画および需要予測を考慮した最適な輸送モードの選択などへの活用を検討し、集積されたデータに基づく新たな価値の創造を目指します。

今後も、事業改革や事業創造に係る社内外の優良事例を共有し、生産性向上に大きく貢献する領域・方法を見極め、水平展開に向けた実証検証を実施していく予定です。

##### ●データ利活用によるリソース最適配置

NXグループでは、データを活用した、フロントオフィスとバックオフィスの双方の効率化を目指しています。

これまでに生成・蓄積した、人・機械・仕事量などに関するデータを分析して、課題領域の特定を行い、リソース最適配置モデルを構築して、事務や作業の生産性を向上させます。

##### ●DX推進人財の育成 / 啓蒙

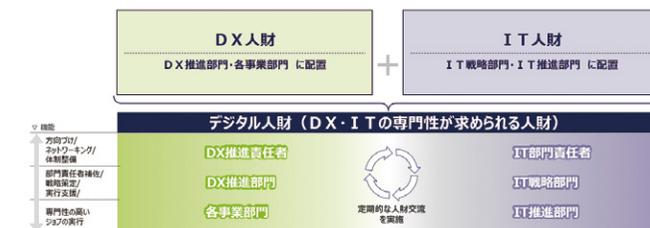
新たに求められる専門スキルを修得した従業員が活躍し、評価され、自律分散的にDXに取り組んだ結果、人とデジタルの調和した企業グループとなることを目指し、DX推進人財の育成や啓蒙活動を推進しています。

2023年度には、DXを推進する4種のDX人財を定義しました。また、グループ58,000人を対象とした新たなDX人財の育成プログラムを開始しました。

2024年度には、DX人財育成プログラムの1つである、DXプロジェクトリーダー研修の規模を拡大するほか、グローバル展開や他のDX人財を育成する研修の実施も検討しています。

また、グループ全体へのDX浸透に向けて、グループポータルサイトを構築し、DXに関するさまざまな知見・情報や取り組み事例をNXグループ内に共有しています。さらに双方向の情報共有や交流を目的としたDXコミュニティ(DX for ALL)を開設し、ナレッジの共有、意見交換、ビジネスアイデア創出などを実施しており、今後もコミュニティの活性化によるイノベーション創出の加速を図ります。

#### NXグループの定義する「デジタル人財」



「デジタル人財」=「DX人財」+「IT人財」の2つで構成

- DX人財：ビジネス観点の専門性が特に高い人財
- IT人財：IT観点の専門性が特に高い人財



## 気候変動への対応強化

### NXグループが取り組む理由

物流事業は地球温暖化の原因である CO<sub>2</sub> 排出量が多く(日本の部門別 CO<sub>2</sub> 排出量の 17.4%:2021 年\*)、CO<sub>2</sub> 排出削減の取り組みは喫緊の課題です。また、お客様の貨物輸送時における CO<sub>2</sub> 排出量(Scope3)削減も重要な課題であると認識しています。このため、NXグループは CO<sub>2</sub> 排出量の削減を、持続的な事業成長に向けて取り組むべき重要課題と位置づけ、積極的な取り組みを進めています。この認識の下、当社グループは CO<sub>2</sub> 排出量削減に関する中長期目標として、2013年比で当社グループ全体の Scope1,2 の排出量 50%削減を目指す 2030 年目標、NXグループ全体でカーボンニュートラル社会の実現に貢献する 2050 年目標を設定しました。目標達成に向けて、自社事業における CO<sub>2</sub> 排出量削減に努めるとともに、お客様の貨物輸送時における CO<sub>2</sub> 排出量削減に貢献する商品・サービスの提供に取り組むことで、事業存続の前提となる地球環境の保全に貢献するとともに、事業成長の機会を追求していきます。

※環境省 2021 年度温室効果ガス排出・吸収量(確報値)

### 取り組み状況

#### 2023 年度の排出量削減の取り組み

#### Scope 1,2

2023 年度における NXグループの Scope1,2 の CO<sub>2</sub> 排出量は 739 千 t-CO<sub>2</sub> (前年比 99%)でした。2023 年度における Scope1 の CO<sub>2</sub> 削減の主な取り組みとして、日本国内を中心に環境配慮車両の導入を推進し、日本国内グループにおける環境配慮車両保有台数は約 12,811 台となりました。また、同年度における Scope2 の CO<sub>2</sub> 削減の主な取り組みとして、LED 照明切替と再生可能エネルギー電力の導入を推進しました。LED 照明切替については、日本通運株式会社の拠点における施設照明の LED 照明化率が 2023 年度時点で拠点ベースで 100%となりました。再生可能エネルギー電力の導入については、2024 年度から NXグループビルにおける使用電力を 100% 再エネ電力に切り替えました。今後、これらの取り組みをその他グループ拠点へ展開しま

す。(気候変動に関する詳細の実績値については、サステナビリティデータブック2024 参照)

#### Scope 3

2023 年度における NXグループの Scope3 の CO<sub>2</sub> 排出量は 8,708 千 t-CO<sub>2</sub> でした。2023 年度における Scope3 の CO<sub>2</sub> 削減の取り組みとして、低炭素輸送商品の開発による SAF<sup>※1</sup>・SMF<sup>※2</sup> の活用や、お客様との協働によるモーダルシフトなどの取り組みを継続して推進しました(詳細は [P.48](#) を参照)。また、サプライヤーエンゲージメントの取り組みも開始しています(詳細は [P.53](#) 参照)。さらに、当社グループの Scope3 の排出量の大部分を占める利用運送(カテゴリ 1)における排出量について、より正確な数値を把握するために算定精度向上の取り組みに着手しました。

※1: SAF: 持続可能な航空燃料

※2: SMF: 持続可能な船舶燃料

### 重要課題(マテリアリティ)の取り組みの詳細と企業価値へのつながり

アクティビティ	一次アウトカム	二次アウトカム
<b>Scope1 の削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境配慮車両の導入</li> </ul>	<b>Scope1,2 排出量 (千 t-CO<sub>2</sub>)</b> 2023 年実績: 739 2026 年目標: 641 2028 年目標: 537	<b>企業価値(非財務資本)<sup>※4</sup></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業における CO<sub>2</sub> 排出量削減</li> <li>●顧客ロイヤリティと社会からのレピュテーション向上</li> </ul>
<b>Scope2 の削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●省エネ: LED 照明切替等</li> <li>●創エネ: 再エネ発電設備の導入促進</li> <li>●再エネ: 環境価値の利用などによる再エネ由来電力の使用</li> </ul>		
<b>Scope3 の削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●モーダルシフト</li> <li>●サプライヤーエンゲージメントの取り組み</li> </ul> 利用運送における排出量の把握(輸送モード別、トンキロ法) 2024 年目標: 可視化ツール導入	<b>Scope3 排出量削減<sup>※3</sup> (前年比、%)</b> 2023 年実績: - 2026 年目標: ▲2.5 2028 年目標: ▲2.5	<b>社会価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラル社会実現への貢献</li> </ul>

※3: 利用運送を含む Scope3 のカテゴリ 1 (購入した製品・サービス)が対象

※4: 企業価値へのつながりは、取り組みの実行を通じて今後検証予定



## 気候変動への対応強化

### 取り組み状況

#### ● NXグループのカーボンニュートラルに向けたロードマップの策定

NXグループではCO<sub>2</sub>排出削減の取り組みを、グループの持続的成長と企業価値向上につなげる上で必要な経営上の重要課題と捉え、積極的に取り組んでいます。今般、当社グループの2050年までの脱炭素化への道のりを示す削減ロードマップを策定しました。これは、当社グループが掲げる2030年・2050年CO<sub>2</sub>排出削減目標の着実な達成に向けた、現時点における具体的な主要施策とマイルストーンを示すものです。今後、環境配慮車両や代替燃料等の技術開発や市場動向等も踏まえ、より具体的な計画を策定する予定です。これらの目標達成に向けた施策を着実に進めるため、当社グループ一丸となって、CO<sub>2</sub>排出削減に向けた取り組みに一層注力します。

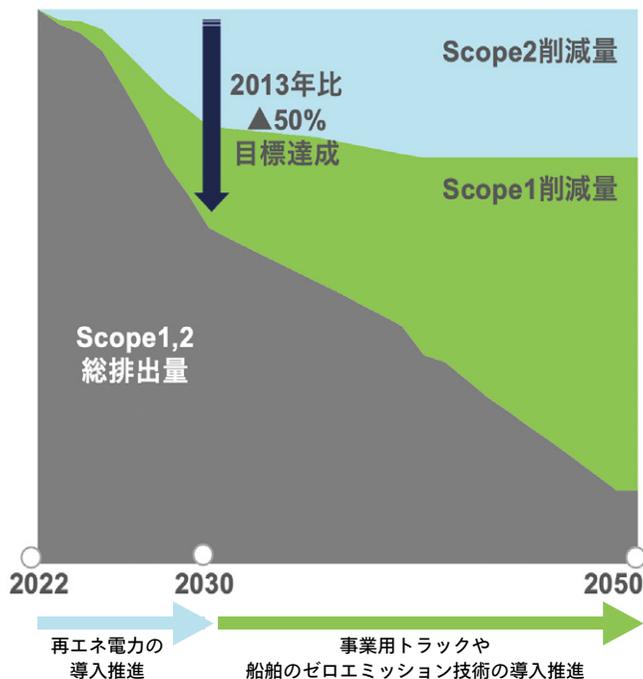
#### ● NXグループ経営計画 2028 における CO<sub>2</sub> 削減への取り組み

NXグループでは、「NXグループ経営計画 2028」において、気候変動への対応強化を特に重要度の高い喫緊の課題の1つと位置づけており、取り組みに注力しています。経営計画の期間において、Scope1,2 および Scope3 の排出量削減中間目標をKPIとして設定するとともに、具体的なアクションプランを定め、各種取り組みの進捗を管理していきます。また、設定した中間目標達成に向け、環境配慮車両等サステナビリティ投資として、250億円の設備投資を計画しています。

#### ● サプライヤーエンゲージメントの取り組み

NXグループのCO<sub>2</sub>排出量において、利用運送に伴うCO<sub>2</sub>排出量(Scope3)が占める割合が最も多く(2023年度における利用運送を含むカテゴリ1の排出量は全排出量のおよそ87%)、CO<sub>2</sub>排出削減に向けては、利用運送を担うサプライチェーンの取引先との協働が不可欠です。2023年から、日本国内の陸送部門において、CO<sub>2</sub>排出削減に向けた取り組みを進めるため、協力会社との対話を開始しました。具体的には、CO<sub>2</sub>排出削減に向けた取り組み状況や、今後のCO<sub>2</sub>排出削減に向けた協働について、意見交換を行いました。2024年度はこの活動を拡大し、協力会社各社におけるCO<sub>2</sub>排出削減に向けた取り組み状況把握のためのアンケート調査を行い、今後の活動展開に向けた施策を立案する予定です。

NXグループの Scope1,2 におけるカーボンニュートラルに向けたロードマップ



#### Scope2

##### 電力

- LED照明100%導入など省エネ施策の継続実施
- 日本国内拠点へのPPA(Power Purchase Agreement/電力販売契約)等による太陽光発電設備導入
- 非化石証書や再生可能エネルギー証書の調達などによる再生可能エネルギー由来電力の導入

#### Scope1

##### 車両運行効率改善

- 拠点統合・車両集約など車両運行効率改善等による効率改善を継続的に実施
- モーダルシフトや共同配送等を継続的に推進

##### 営業用車両・フォークリフト

- 50年までに日本国内外において、BEV<sup>※1</sup>営業用・フォークリフトを最大限導入

##### 事業用トラック

- 50年までに技術開発や市場の動向を踏まえた上で日本国内外において、BEV・FCV<sup>※2</sup>トラック、代替燃料等を最大限導入

##### 船舶

- 50年までに技術開発や市場の動向を踏まえた上でゼロエミッション船<sup>※3</sup>を導入

#### CN化

##### ネガティブエミッション技術<sup>※4</sup>の活用によるカーボンニュートラル化

- 10%未満の残余排出量について、ネガティブエミッション技術等の活用など国際的に認められた方法によって、カーボンニュートラル化を実現

※1: BEV:バッテリー電気自動車

※2: FCV:燃料電池車両

※3: ゼロエミッション船:水素燃料やアンモニア燃料等により、運航時のCO<sub>2</sub>排出量が実質ゼロとなる船舶

※4: ネガティブエミッション技術:過去に排出され大気中に蓄積したCO<sub>2</sub>を人為的に回収・除去する技術のこと



## 気候変動への対応強化

### TCFD 提言への取り組み

#### 気候変動への対応方針

NXグループは、豊かな未来を創るために、気温上昇を産業革命時期比 +1.5℃に抑えることを目指し、CO<sub>2</sub> 排出量削減に積極的に取り組んでいます。本取り組みは、当社グループの持続的成長と企業価値向上につなげる上で必要となる、経営上の重要課題と捉えており、これらの社会変化に対応していくことでリスクを最小化し、新たなビジネスチャンスの創出につながると考えています。

当社グループでは、2022年5月にTCFD<sup>※</sup> 提言への賛同を表明し、2022年6月にはその提言内容に基づいて、TCFDの開示枠組みに沿った情報開示を行いました。2021年10月のTCFD提言の改訂を踏まえ、さらに開示内容の拡充に努めています。



※ TCFD: 気候関連財務情報開示タスクフォースは、2015年に金融安定理事会により設立された、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を企業に推奨する国際的イニシアティブ

### 1. ガバナンス

#### ● NXグループにおけるサステナビリティ経営推進体制

NXグループのサステナビリティ経営の推進を目的にサステナビリティ推進委員会を設置しています。本委員会は、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役社長を委員長、同社サステナビリティ推進部を所管する本部長を副委員長とし、委員には、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の執行役員に加え、2023年7月からは新たに主要なグループ会社のサステナビリティ推進担当役員も委員としています。当社グループにおける気候変動への対応を含むサステナビリティ全般の取り組み推進に関する方針・戦略などについて協議し、その協議結果を内容に応じて四半期に一度以上、取締役会へ報告します。

取締役会では、気候変動への対応を含むサステナビリティ全般の取り組みの業務執行監督・レビューや基本方針・重要事項に関する審議・決議を実施しています(詳細は [P.44](#) を参照)。

また、サステナビリティ経営推進を加速するため、役員報酬制度においては、連結売上収益などの業績指標に加えて、気候変動を含むESG関連の非財務情報も指標に含めて運用しています。

### 2. リスク管理

#### ● リスクマネジメントの実施

NXグループでは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、グループ全体のリスク管理の強化に努めています。また、サステナビリティ推進委員会では、重要課題(マテリアリティ)分析を実施しており、気候変動への対応強化を重要課題と特定しています。そして、特定した重要課題についてリスクマネジメント委員会へ報告しています(詳細は [P.74](#) を参照)。

### 3. 指標と目標

#### ● NXグループCO<sub>2</sub> 排出量削減目標

世界の平均気温上昇を産業革命以前と比較し1.5℃に抑えるという世界的な目標の実現に貢献するため、これまで日本通運株式会社単体で削減目標を掲げていましたが2023年1月にNXグループ全体の中長期目標を設定しました。

#### CO<sub>2</sub> 排出量削減に関する中長期目標

2030年目標	2013年比でNXグループ全体のCO <sub>2</sub> 自社排出量の50%削減を目指す(Scope1,2)
2050年目標	NXグループ全体でカーボンニュートラル社会の実現に貢献する(Scope1,2,3)

また、2023年5月に「SBTiイニシアティブ(SBTi)<sup>※</sup>」に対し、コミットメントレターを提出しました。今後、パリ協定が掲げる1.5℃に整合する目標の設定とその実現に向けて、一層の取り組みを進めています。

※ SBTi (Science Based Targets initiative)  
CDP、国連グローバルコンパクト(UNGC)、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)の4団体によって設立された共同イニシアティブ



## 気候変動への対応強化

### 4. 戦略

#### ● 気候変動がもたらすリスク・機会の特定

NXグループでは、気候変動に対する自社事業および戦略のレジリエンスを評価し、向上させることを目的として、2021年から継続的にシナリオ分析に取り組んでいます。気候変動によって想定されるさまざまなリスク・機会を把握し評価するため、複数シナリオを用いて、事業インパクトおよび財務影響を評価しました。事業インパクト評価には、当社グループが目指す1.5℃シナリオや脱炭素の取り組みが現状から進まない4℃シナリオなどの複数シナリオを採用しました※1。

シナリオ分析の結果、事業インパクトが比較的大きいと評価されたものは、移行リスクにおける「排出量削減コストの増加リスク」、機会の「環境配慮サービスによる収益増加機会」です。

2024年は特に事業インパクトが大きいと評価されたリスク・機会のうち、日本国内の当社グループ会社の中核事業に大きく関係する移行リスクの「排出量削減コストの増加リスク」に関する財務影響分析を実施しました(次項参照)。

#### ● 移行リスクによる財務影響分析

NXグループの中長期目標達成に向けては、大型トラックのゼロエミッション化技術や新燃料のインフラ整備状況など社会動向を踏まえて、実行する削減施策を選択していく必要があります。中長期目標達成施策として複数のシナリオが想定される中で、各シナリオによる財務影響を把握するため、日本国内グループ会社を対象に、2030年および2050年における複数の削減施策についてシナリオ分析を実施しました。

リスク分類	リスク・機会	事業インパクト※2			対応策	
		1.5℃シナリオ		4℃シナリオ		
		2030	2050			
移行リスク	規制・法	炭素税等の規制の導入によるコストの増加リスク	中	小	小	CO <sub>2</sub> 排出量削減目標を設定し、排出量削減の取り組みを推進
	技術・市場	排出量削減コストの増加リスク	小～中	大	小	市場動向等も踏まえて再生可能エネルギー電力や環境配慮車両などを計画的に導入
		CO <sub>2</sub> を排出する製品・サービスの需要縮小リスク	小～中	小～中	小	CO <sub>2</sub> 排出量削減の取り組みを推進・環境配慮商品・サービスを強化
評判	気候変動対策が不十分な場合の評価低下に伴う資本調達コストの増加リスク	小	小	小	環境配慮商品・サービスを強化	
物理リスク	急性	豪雨、洪水、台風等の気象災害による事業活動の停止リスク	小	小	小	資産の流動化、拠点の分散化、モデルシフト
		気象災害による自社資産損傷に伴うコストの増加リスク	小	小	中	BCP 対策強化
	慢性	外気温上昇に伴う疾病増加や従業員の生産性低下リスク	小	小	小	冷房設備の拡充
		海面上昇に伴う物流施設の移転・設備投資・保険料の増加リスク	小	小	小～中	資産の流動化、拠点の分散化
顧客の気候変動に伴う事業影響による物流減少リスク	小	小	小～中	需給調整のための在庫保管、幅広い顧客基盤の構築		
機会	資源効率	輸配送効率向上に伴う燃料費、配送工数、運送事業者調達コストの削減機会	中	中	小	環境配慮商品・サービスを強化
	製品・サービス	環境配慮サービスによる収益増加機会	大	大	小	
	レジリエンス	輸配送手段の分散による事業安定化および信頼性確保の機会	中	中	中	

※1: 1.5℃シナリオにおいては、IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)、IPCC 特別報告書(SR15)などを参照(1.5℃シナリオの情報がない場合は、2.0℃以下のシナリオの情報により補完。4℃シナリオにおいてはIEA Stated Policies Scenario(STEPS)、IPCC RCP8.5などを参照し、NXグループの中長期目標を達成することを前提にシナリオ分析を実施した)。

※2: 各シナリオにおけるNXグループへの財務影響を大(100億円超)・中(10～100億円)・小(10億円未満)の三段階で評価。1.5℃シナリオは2030年・2050年時点、4℃シナリオは2050年時点



## 気候変動への対応強化

分析の結果、日本国内における削減施策実施によって炭素税課税による損益への影響は緩和されますが、削減施策実施コストを含む損益へのトータルの影響額は、2030年において年間▲7～▲12億円、2050年は年間▲197～+100億円と算定されました(詳細な分析条件・結果はWEBサイトのTCFD開示を参照)。一方で、1.5℃の社会に移行する中で、自社排出を削減する

ことによる多排出サービスの需要縮小リスクの回避や低炭素輸送などの低炭素サービスの展開、削減施策実施コストの低減などの増益となる要因を考慮すると、移行に伴う収益減は回避できる見込みです。

今後、今回の分析結果や技術動向、社会動向を踏まえ、中長期目標達成に向けた削減施策を検討していきます。

### 5. 1.5℃目標達成のための移行計画

NXグループは、世界的な平均気温上昇を産業革命以前と比較し1.5℃に抑制する社会への移行のために、当社グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に関する中長期目標として、2030年目標をCO<sub>2</sub>自社排出量の50%削減、2050年目標をカーボンニュートラル社会の実現への貢献と設定しています。また、パリ協定が掲げる1.5℃目標と整合するために、2023年5月にSBTイニシアティブ(SBTi)に対し、コミットメントレターを提出し、現在申請に向けた準備を進めています。

当社グループにおける中長期目標の達成に向けた移行計画として、現時点における主要施策とマイルストーンを示す削減ロードマップを策定しました。具体的な削減への取り組みとして、BEVを含む環境配慮車両の積極的な導入、LED照明への切替、再生可能エネルギー電力の導入などを計画しています。

また、「NXグループ経営計画2028」において、環境配慮車両の導入などの気候変動への対応を含むサステナビリティに関する投資額として、250億円を計画しています。

今後、1.5℃目標達成に向けた移行を着実に進めるとともに、科学的進歩や技術動向、社会動向等を踏まえて、ロードマップおよびCO<sub>2</sub>排出削減施策は適宜、見直しと更新を行います。

TCFD開示における詳細はWEBサイトを参照ください。



<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/materiarity/tcdf/>

	2030	2050
BAU シナリオ※1における炭素税額	37～60億円	138～404億円
主な削減施策	BEV導入 再エネ導入	BEV / FCV 導入 ゼロエミ船導入 新燃料導入(車両・船舶)
削減施策実施による炭素税課税回避額	+9～+14億円 (炭素税額: 28～45億円)	+126～+384億円 (炭素税額: 7～14億円)
削減施策実施コスト※2による損益への影響額	▲17～▲27億円	▲232～▲350億円
削減施策実施による損益へのトータルの影響額	▲7～▲12億円	▲197～+100億円

削減実施シナリオ  
※1

増益要因

低炭素事業・サービス  
による増益

削減施策  
実施コストの低減

- CO<sub>2</sub>排出削減による多排出サービスの需要縮小リスクの回避による減益の予防
- 低炭素輸送など低炭素サービスによる増益

- 補助金等による車両導入コストの抑制
- 省エネ設備や太陽光発電設備導入による再エネ調達コストの抑制
- ICP導入による効率的な削減施策の実施

- CO<sub>2</sub>排出削減による多排出サービスの需要縮小リスクの回避による減益の予防
- 低炭素輸送など低炭素サービスによる増益

- 新技術・燃料の市場やインフラ整備動向を捉えるための積極的な情報収集や試験導入の実施
- ICP導入による効率的な削減施策の実施

※1: BAUシナリオとしては日本国内のNXグループ会社が現状から削減施策を実施しないシナリオ、削減実施シナリオはNXグループの排出量中長期目標を達成することを前提にした複数のシナリオを基に財務影響分析を実施した。

※2: 削減施策実施コストは、日本国内のNXグループ会社における年間のエネルギーコストおよび車両・船舶の追加導入コストが対象。

## コーポレートマネジメント本部長メッセージ

競争力の源泉である人財・人的資本の充実を図るために、グループ・グローバルに経営戦略と連動した戦略・施策の展開、従業員エンゲージメントの向上を行う

### 人的資本についての考え方と戦略

従来から、ロジスティクスをコア事業とし、目に見える製品を持たないNXグループにとっては、人財こそが競争力の源泉と位置づけ、創業より人財育成に注力してきました。しかし一方で、経営戦略との連動という視点からは、十分ではなかった面があったと捉えています。

それを踏まえて、中長期的な人的資本経営の方針として、経営戦略の実行力としての人財にフォーカスし、経営戦略に基づいた人財の確保・育成、従業員一人ひとりのエンゲージメントの向上を重要なポイントとし、会社に対する強い帰

属意識と高い貢献意欲を示す「NXコアエンゲージメントスコア」を人的資本経営の成果指標として定め、取り組みの推進・評価・改善を進めていきます。そして「人的資本ROI (Return On Investment)」をモニタリングすることにより、人財への投資効果を測定し、適切な指標や施策の追加等の見直しも行いながら取り組みを継続して、生産性の向上やイノベーションによる新しい価値の創出といった、中長期的な企業価値向上と社会価値の創出につなげていきたいと考えています。

### NXグループの人的資本経営全体像



コーポレートマネジメント本部長

赤間 立也 常務執行役員

### 人財戦略における主な取り組み

NXグループの掲げる人財戦略の主な取り組みとして、5つの項目を掲げています。

1つ目に、優秀な人財の確保・育成です。次世代の経営人財の育成を含むサクセッションプランの作成、タレント情報の深度化・活用による戦略強化、国内グローバル人財育成プログラムの継続推進などの取り組みを進めます。タレント情報の深度化・活用による戦略強化については、現在NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社と日本通運株式会社ではタレントマネジメントシステムを導入していますが、このシステムの活用を進めていく予定をしています。個人のスキル、コンピテンシー等のタレント情報を収集し、可視化を進め、人財ポートフォリオの策定や人財プールの形成などの人事施策につなげていきたいと考えています。人事システムをグループで統一することで、より広範囲に人財の発掘ができることから、グループ会社への展開についても検討していきたいと考えています。

2つ目に、Well-beingの充実です。エンゲージメントの向上、社員のキャリア支援、リスキリングによるキャリアの充実が重点施策となります。働き方の多様化が進み、労働環境も大きく変化しており、従業員の充実したキャリア構築が、企業・個人の双方にとって重要な課題となっています。これまで会社は、画一的なキャリアパスを用意すれば良かったものが、これからは働き手の自律的なキャリア形成、スキルアップ、スキルシフトを後押しする考え方を持つ必要があります。働き手自らが、問題意識を持ち、学び、働くことを通じて社員自らがキャリアを構築していくという意識に変えて、行動変容を促していきます。また、キャリア支援体制の在り方など、NXグループ全体のキャリアに関する方針も策定していく予定です。

3つ目に、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進です。女性活躍推進、外国籍人財の活躍推進、障がい者雇用の推進、インクルーシブな職場風土の構築を中心に取り組みます。管理職登用をはじめとする女性の活躍推進については、有能な人財を確保するという面と、多様性が生み出す競争力強化、組織の活性化という面でも、当社にとって今後ますます重要になっていくと考えます。女性活躍推進のKPI

として女性管理職比率を、障がい者雇用推進のKPIとして障がい者雇用率を設定していますが、特に女性管理職比率については、国内企業の平均から見て低い数値となっているため、現状とのギャップは大きいものの、掲げたKPIは必ず達成したいと考えています。女性、障がい者、外国籍の人財など多様な人財を引き入れ、生き生きと活躍できる職場環境作りは、企業が生き残っていくために必要な戦略として、引き続き注力して取り組んでいきます。

#### 女性管理職比率と障がい者雇用率のKPI

	2023年度実績	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
女性管理職比率 (日本国内主要6社)	3.1%	4%以上	5%以上	6%以上	7%以上	8%以上
障がい者雇用率*	2.34%	2.5%以上	2.5%以上	2.7%以上	2.7%以上	2.7%以上

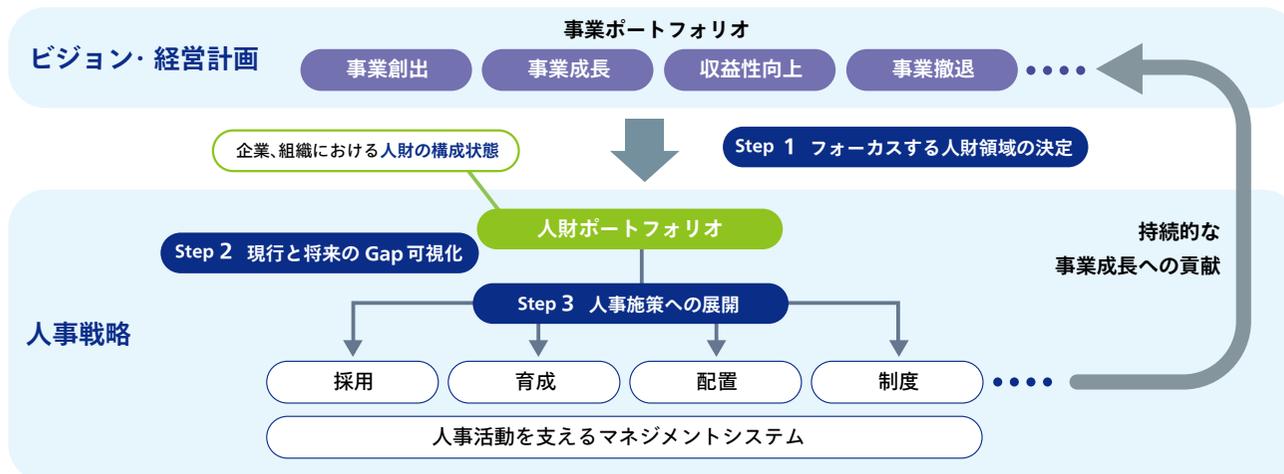
\* NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社および、グループ適用認定会社の合算値（障害者雇用促進法に基づいて算出）

4つ目に、グループ・グローバルに経営戦略と連動した戦略・施策の展開です。人財ポートフォリオの策定と活用、専門人財の確保・育成、報酬体系の見直し、グループ・グロー

バル間の人財活用と、人事交流を推進するフレーム作りを中心に取り組みを進めます。中でも、人財ポートフォリオの作成と活用では、経営戦略を実現するための人的資本の構成について、現状とあるべき姿のギャップを可視化し、そのギャップを埋めるため、採用、教育、配置換えなどの人事施策をNXグループ全体で推進していきます。人財ポートフォリオについては現在アウトラインの設計を進めており、2024年度中には、フォーカスすべき人財の確定や、必要なスキルやコンピテンシーといった人財を評価するための指標の設定をしていく予定です。

最後に、人財戦略部門のケイパビリティ向上です。これまで説明してきた人財戦略を進めていく上で、人財戦略部門のレベルアップが必要であると考えています。個人のレベルアップのため、人事担当者へ専門的な教育を実施し、組織のレベルアップとして、データドリブン人事を推進していきます。具体的には、人財データをより充実させ、そのデータから得られる結果を最大限活用することで、人事施策の精度を高め、経営戦略や事業戦略と同期した人財戦略を立案し、実行するといった戦略人事に注力できるようにしていきたいと考えています。データドリブンの推進については、まずは日本通運株式会社の中で検討し、グループ各社に展開していくことを考えています。

#### 人財ポートフォリオの作成と活用<推進のステップ>



NXグループは、人財戦略における取り組みを通じて、「多様で優秀な人財の確保・育成」+「一人ひとりのパフォーマンス向上」+「インクルーシブな職場風土の構築」を行い、人財の「総合力」を高め、競争力を強化してまいります。

人財戦略における取り組みは、人財の確保・育成、キャリア支援やリスキリング、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進等、成果を確認するまでにある程度の時間を要するものですが、持続的に成長し、持続可能な社会の実現に貢献していく企業であり続けるために、中長期的な目線で、計画的に取り組みを進め、その成果を確認し、企業価値の向上や社会価値の創出を実現していきます。



## イノベーションを生む人財力の向上

### NXグループが取り組む理由

目に見える製品を持たないNXグループは、創業当時より、人財こそが競争力の源泉と位置づけています。さまざまな環境変化の中で、求める人財像は変わってきているものの、人財こそが最も重要な資本の一つであり従業員が幸せにエンゲージメント高く働き、イノベーションを生むことが、お客様、株主、社会に対しての価値創出につながると考えています。

多様で優秀な人財の充実、一人ひとりのパフォーマンス向上、インクルーシブな職場風土の構築に取り組むことで、人財の総合力向上を目指します。

### 取り組み状況

#### 優秀な人財の確保・育成

##### ●グループ経営人財の育成

NXグループは、「NXグループ経営計画 2028」に連動した教育方針を策定し、経営戦略の遂行に資する人財の育成に取り組んでおります。教育方針の策定にあたっては、NXグループ人財ポリシーに基づき、従業員一人ひとりが自ら課題を見つけ、解決することで、成長し続ける人財の育成を重視しています。

中でも、当社グループの持続的な成長には、未来のグループを牽引する経営人財の確保・育成が不可欠です。その取り組みの一環として、2023年度には、選抜型研修の対象を若年層や経営層にも拡大しました。

2024年度は、選抜型研修による育成に加え、サクセッションプランを策定し、当該プランに基づく経営幹部候補者の中長期的な育成の取り組みをスタートします。優秀人財を選抜した経営人財プールを形成し、将来の経営幹部候補者の育成を行っていく予定です。

人財開発・研修に関する投資 日本通運株式会社の2023年度実績

投資額：14.53億円

##### ●グローバル人財の確保・育成

長期ビジョン「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の実現に向けては、グローバル人財の活躍が重要となります。

そのため、国内人財向けグローバル人財育成プログラム（語学・マインドセット）を継続的に推進するとともに、NXグループ社員がグローバルで活躍するための環境整備として、NXグループ共通教育プログラムの策定および実施を進めています。

##### 〈人財データ活用、人財ポートフォリオの取り組み〉

上記以外の取り組みとして、タレント情報の深度化・活用による人財戦略強化に向け、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社および日本通運株式会社にて導入しているタレントマネジメントシステムのさらなる活用およびグループ会社への展開に取り組めます。

本システムで個人のスキル、コンピテンシー等のタレント情報の収集、可視化を進め、経営・事業の方向性に連動した人財ポートフォリオの策定などの人事施策につなげていきたいと考えています。

外国籍人財の確保 日本通運株式会社の2023年度実績

経験者、プロフェッショナル採用	4人
社員（総合職）の入社人数	5人

### 重要課題(マテリアリティ)の取り組みの詳細と企業価値へのつながり

	アクティビティ	23年実績			24年目標			28年目標			一次アウトカム	二次アウトカム
		23年実績	24年目標	28年目標	23年実績	24年目標	28年目標	23年実績	24年目標	28年目標		
優秀な人財の確保・育成	●グループ経営人財の育成 ●グローバル人財の確保・育成	サクセッションプランの活用								多様で優秀な人財の充実	自律／挑戦・変革／誠実さサーベスコア (pt) 2023年実績：68 2024年目標：69以上 2028年目標：73以上	企業価値(非財務資本) <sup>※4</sup> ●人財の維持・獲得・強化 ●イノベーションの促進
		ポスカリによる配置数 (ポスト)	35	120以上	120以上							
Well-beingの充実	●エンゲージメントの向上 ●社員のキャリア支援 ●リスクリングによるキャリアの充実	人財ポートフォリオの作成・活用								一人ひとりのパフォーマンス向上	ワークエンゲージメントスコア (pt) 2023年実績：71 2024年目標：72以上 2028年目標：76以上	総合力 <sup>※3</sup> の向上  NX コアエンゲージメントスコア (pt) 2023年実績：71 2024年目標：72以上 2028年目標：76以上
		グローバル人財育成関連研修の参加者数 (人)	883	1,000以上	1,000以上							
DE&Iの推進	●女性活躍推進 ●外国人材の活躍推進 ●障がい者雇用推進 ●インクルーシブな職場風土の構築	アブセンティーズム (日) <sup>※1</sup>	1.71	1.67以下	1.54以下					インクルーシブな職場風土の構築	DE & I サーベスコア (pt) 2023年実績：63 2024年目標：64以上 2028年目標：68以上	社会価値 ●働く人の幸せ ●公平で安定的な雇用の提供 ●選ばれ続けるロジスティクスカンパニー
		男性の育児休業取得率 (%) <sup>※1</sup>	34.6	50以上	70以上							
		女性管理職比率 (%) <sup>※1</sup>	3.05	4以上	8以上							
		日本リージョンにおける外国籍人財の環境改善										
		障がい者雇用率 (%) <sup>※2</sup>	2.34	2.5以上	2.7以上							
		心理的安全性サーベスコア (pt)	64	65以上	69以上							

※1: 日本国内主要6社

※2: NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社および、グループ適用認定会社の合算値(障害者雇用促進法に基づいて算出)

※3: 「総合力」=「多様で優秀な人財の充実」+「一人ひとりのパフォーマンス向上」+「インクルーシブな職場風土の構築」

※4: 企業価値へのつながりは、取り組みの実行を通じて今後検証予定



## イノベーションを生む人財力の向上

### 取り組み状況

#### Well-being の充実

#### ●エンゲージメントの向上

##### ① 健康経営の推進

NXグループでは、グループ共通の方針である「NXグループ健康宣言」を策定し、従業員の健康づくりに取り組んでいます。また、日本国内グループ各社では、「健康経営戦略マップ」を策定し、経営課題と健康に関する施策のつながりを明確にした上で、健康経営を推進しています。

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社と日本国内グループ会社3社は、2022年度～2023年度の活動実績等が評価され、経済産業省より健康経営優良法人2024(大規模法人部門)に認定されました。従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人として社会的に評価を受けています。

日本通運株式会社では、ワークエンゲージメント向上に向けて、ストレスチェックの集団分析結果を活用した職場改善策を実施しています。具体的には、グループワークを活用した職場環境改善活動や、管理職向けのラインケア研修を推進しています。加えて、若手社員を対象に、アサーションを身につけ、レジリエンスを高めるメンタルヘルス研修も実施予定です。

##### ② エンゲージメントサーベイの実施・課題への対応

当社グループでは、従業員のエンゲージメント向上に向けて、取り組むべき課題を明らかにするために、2023年度より「エンゲージメントサーベイ」を実施しています。グループ全体および各社ごとの定量的な現状把握、課題抽出を行い、エンゲージメント

の向上を目指します。なお、エンゲージメントサーベイは、毎年1回実施し、経年変化を測定しながら、施策の有効性を検証していきます。

エンゲージメントサーベイ 2023年度実績	
NX コアエンゲージメントスコア	71Pt
回答率	78%

#### ●社員のキャリア支援

労働を取り巻く環境変化、働き方の多様化に伴い、NXグループにおいても、働き手自らが問題意識をもち、学び、働くことを通じてキャリアを構築していくとの意識へと変化していく必要があります。

2023年度は、グループ内公募制度(ポスカリG)を推進してきましたが、上記の環境変化を受けて、2024年度以降は、ポスカリに加え、当社グループ全体のキャリア方針を策定し、キャリア支援の具体的な取り組みを進めていきます。

従業員が自律的にキャリアを選択し活躍できる環境作り	
グループ内公募制度(ポスカリG)の実施※ ※配置ポスト数: 35ポスト	応募: 130人 実績: 25人

#### ●リスキングによるキャリアの充実

労働環境の変化に柔軟に対応するため、NXグループにおいても社員のスキルシフトを後押し、充実したキャリア形成を実現していく必要があります。

2024年度においては、リスキングの領域を定め、必要なスキルの設定や教育の検討を行う予定です。

従業員が新しいスキルを身につけ、当社グループの注力する事業領域で活躍できる仕組みを構築していきます。

#### DE&I の推進

#### ●女性活躍推進

NXグループでは、管理職登用をはじめとする女性の活躍推進は、有能な人財の確保だけでなく、多様性が生み出す競争力強化、組織の活性化という面においても重要であると考えています。

日本通運株式会社では、休業時の評価制度変更や、リモートワーク制度の拡充など、女性の就業環境改善を図りました。また、ライフイベントへの対応を考えるワークライフデザインセミナーや、女性管理職候補者に対するリーダー育成研修などのキャリア支援を行い、女性勤続率の向上に努めました。

2024年度も、継続的な就業支援に取り組み、女性が安心して活躍できる環境を作っていきます。

##### 女性の活躍推進 日本通運株式会社の2023年度実績

女性社員の勤続率(男性との差): 5.3pt  
(女性勤続率: 60.9%、男性勤続率: 66.2%)

#### ●インクルーシブな職場風土の構築

日本通運株式会社では、ダイバーシティ経営を行う上で必要となる「多様なメンバーそれぞれの違いを認め合い、組織の力に変えるマネジメント」や「インクルーシブな職場づくり」についての知識やスキル習得を目的に、全管理職を対象に支援型マネジメント研修や、LGBTQ研修を継続的に実施していきます。

##### ダイバーシティ経営に必要な研修の実施 日本通運株式会社の2023年度実績

管理職向け支援型マネジメント研修 受講者数	2,414人
LGBTQの基礎知識 受講者数	17,883人



## 人権の尊重と責任ある企業活動の実現

### NXグループが取り組む理由

NXグループでは「社会から求められ信頼される存在であること」を企業理念として掲げています。そして、人権の尊重や安全・コンプライアンス・品質に対する価値観を基本とした現場力が、当社グループの価値創造、社会からの信頼の土台となっています。

この価値観の下、コンプライアンスの遵守、人権尊重に関わる取り組みおよび従業員の安全・安心の確保への取り組みを推進しており、安全におけるリスクの低減や人財流出リスクの低減へとつながっています。

### 取り組み状況

#### コンプライアンスの徹底

##### ●内部通報制度の整備・運用

NXグループのコンプライアンス経営において自浄作用を発揮させ法令違反などの早期発見と未然防止を図るために内部通報制度として、日本国内グループ対象の「NXスピークアップ」、また海外グループ対象の「NXグローバルスピークアップ」を設置し、全従業員から内部通報を受け付ける運用を行っております。

内部通報制度 通報・相談件数 NX グループ 2023 年度実績

NX スピークアップ・NX グローバルスピークアップ：376 件

##### ●グループ各社へのモニタリングの実施

NXグループでは、日本国内グループの全従業員を対象にコンプライアンスに関する意識調査を定期的実施しています。従業員のコンプライアンス意識の浸透度、職場の実態をはじめとする調査結果を、会議体や社内報で共有し、改善につなげています。

##### ●コンプライアンス教育の実施

NXグループでは、コンプライアンス教育を実施することでグループ全体でのコンプライアンス意識の向上を図っています。

施策	対象
「NX グループコンプライアンス・ハンドブック」(16 言語)の配布、社内イントラネットへの掲載	全従業員
eラーニングによるコンプライアンス教育	約 19,000 人※1

※1: NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社および日本通運株式会社

### 重要課題(マテリアリティ)の取り組みの詳細と企業価値へのつながり

アクティビティ	一次アウトカム	二次アウトカム
<b>コンプライアンスの徹底</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ各社におけるグローバル内部通報制度の導入</li> <li>●コンプライアンス教育の実施</li> <li>●モニタリングの実施</li> </ul>	従業員におけるコンプライアンス教育の完了 グローバル内部通報制度の導入完了  <b>コンプライアンス違反・非遵行為案の撲滅</b>	コンプライアンス違反による法的措置を伴う重大事件発生件数 2023 年実績：0 件 2024 年目標：0 件 2028 年目標：0 件  <b>企業価値(非財務資本)※2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●人財の維持・獲得・強化</li> <li>●顧客ロイヤリティと社会からのレピュテーション向上</li> </ul>
<b>安全・安心の確保</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●グループでの労働安全の推進</li> </ul>	安全品質管理標準書に基づく自主点検適正率 各社安全推進担当者の任務遂行、安全推進担当者会議の継続実施 安全取り組み事項の実施  <b>重大交通事故・重大労働災害・重大貨物事故の撲滅</b>  <b>交通事故・労働災害発生の低減</b>	<b>社会価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事故災害のない安全な社会の実現</li> <li>●働く人の幸せ</li> <li>●公平で安定的な雇用の提供</li> <li>●選ばれ続けるロジスティクスカンパニー</li> <li>●公平で安定的なビジネス機会の提供</li> </ul>
<b>人権尊重への取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●人権方針および調達方針の策定</li> <li>●人権リスクの特定・評価</li> <li>●人権リスクの予防・是正</li> <li>●人権取り組み推進体制の構築</li> </ul>	自社と一次サプライヤーにおける人権デューデリジェンスの実施 サプライヤーマネジメントの対応方針の策定 苦情処理メカニズムの構築 各階層別の研修プログラムの作成・実施  <b>事業活動における人権の尊重</b>	

※2: 企業価値へのつながりは、取り組みの実行を通じて今後検証予定



## 人権の尊重と責任ある企業活動の実現

### 取り組み状況

#### 安全・安心の確保

##### ● グループ・グローバルでの安全・品質向上の促進

NXグループでは、「重大事故災害発生ゼロ」を目標に、各事業会社の安全推進担当者が参加する会議を半期に一度リージョンごとに開催し、トップダウンとボトムアップの双方向でグループ・グローバルでの安全・品質向上活動を促進しています。

2023年度には、事故災害の基準をグループ全体で統一した「NXグループ交通事故、労働災害、貨物事故取扱要領」を制定した他、協力会社の安全・品質の向上を目的としたチェックリストの運用を開始しました。グループ各社においては、前年度に発生した事故災害の傾向を把握した上で2024年度の安全目標と安全取り組み事項を策定し、事故災害の防止に努めています。

2024年度は、安全品質に関するグループ間での交流を図る安全品質研修の実施、事故リスクを低減させることができる先進（または「最新」）技術の積極的な導入、また、協力会社における安全・品質チェックリストの活用による協力会社との協働での品質向上など、グループ・グローバルでの安全品質マネジメント体制強化を進めています。



日本のトレーラードライバー指導教官が講師を務めるベトナム会場の技能研修会

#### 人権尊重への取り組み

##### ● NXグループにおける人権方針および調達方針の策定

国内外における「ビジネスにおける人権」への社会要請の高まりおよびお客様をはじめとする取引先からの期待を踏まえ、NXグループ全体で一貫した人権尊重の取り組みを実現するため「NXグループ人権方針」を2023年8月に策定・公表しました。

また、責任ある調達活動の基盤として、「NXグループ 持続可能な調達方針」を2023年12月に策定・公表しました。今後も社会から求められ信頼される存在であるために、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切にしながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。（右図「人権方針および調達方針の位置づけ」参照）

##### ● NXグループの人権リスクの特定・評価

NXグループでは、当社グループにおける人権リスクを特定・評価しています。初年度となる2023年度は、国内外の主要グループ会社における人権リスク所管部門へヒアリングを実施し、社内通報制度等の既存の内部情報および各種国際基準、国際機関のレポート等の外部情報を基にリスクを特定しました。

##### ● 人権リスクの予防・是正

2023年度に特定した人権リスクについて、重点的に予防・是正を行うため、各社における既存の予防・是正施策の棚卸を実施しています。今後は、検討した予防・是正措置を講じ、それらの取り組み状況をモニタリングしていきます。

##### ● 今後の取り組み

###### ① サプライヤーへの取り組み拡大

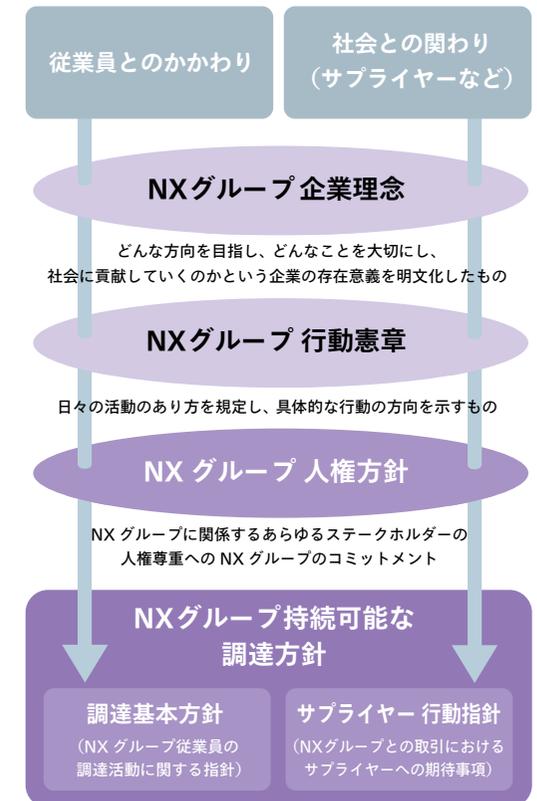
サプライヤーを対象とした人権デューデリジェンスの開始に向けて、対象の特定や実施・マネジメント方法等の体制整備に取り組めます。

今後は、取り組むグループ会社や対象となるサプライヤーを拡大し、人権リスクの把握、予防・是正の深化による人権デューデリジェンスの高度化を目指します。

###### ② 苦情処理メカニズムの整理

国連指導原則に基づき社内向け苦情処理メカニズムの構築にあたり、既存の内部通報制度（NXスピークアップおよびNXグローバルスピークアップ）の現状把握を行い、人権尊重にあたり必要な追加措置の検討を行います。

#### 人権方針および調達方針の位置づけ



## 社外取締役座談会

### 新体制の構築

## 社長選任、 監査等委員会設置会社への移行、 経営計画策定における ガバナンスの実効性について

### 社外取締役・監査等委員としての自身の役割

**柴**：私は31年間銀行に勤めた後、エンターテインメント企業2社で経営を経験し、数社で社外取締役を務めてきました。幅広い業種・企業の経営を見てきました。その経験と知見を生かしたいと思っています。

**伊藤**：私は法律事務所で弁護士として勤めた後、外資企業・日本企業合計4社で企業内弁護士・法務責任者として働き、日本企業においては執行側の取締役を務めていました。社外役員としては、当社の他に監査役1社、社外取締役1社の経験があります。グローバルでの成功は当社の戦略上大きな課題であるため、特にグローバルガバナンス、グローバルリスクマネジメントの分野で貢献できればと



社外取締役  
監査等委員  
青木 良夫

社外取締役  
報酬・指名諮問委員長  
柴 洋二郎

社外取締役  
報酬・指名諮問委員  
伊藤 ゆみ子

社外取締役  
監査等委員  
讃井 暢子

と思っています。

**青木**：私は約40年監査法人に勤めた後、2016年に当社の社外監査役に就任し、現在は監査等委員を務めています。監査法人でさまざまな業種の上場・非上場の会計監査に携わってきた知見を、内部統制やリスクマネジメントにおいて生かすことを期待されていると考えております。今年から監査等委員に変わりましたが、取

締役の職務執行の監査、内部統制システムに関わる監査、会計監査など会社のガバナンスに貢献したいと考えております。

**讃井**：私は経済団体で社会労働分野や国際関係分野を中心に、また、企業の社会的責任や人財育成にも携わっていました。当社においては、企業価値向上の源泉である人財、HD体制下でのグローバルガバナンス、また

サステナビリティ経営にフォーカスをして会社を見ていきたいと考えております。

## 新社長の選任

**柴**：社長選任は究極のコーポレートガバナンスだと思っています。新体制が始まったばかりですが、円滑に進んでいると理解しております。

選任過程としては、報酬・指名諮問委員会での議論の前段階として、候補者とコミュニケーションが取れる機会が2つありました。1つ目は、社外役員が毎月1、2名の経営幹部のお話を伺って質疑応答する社外役員セミナーです。会社の事業内容を把握するとともに、説明者の人となり理解する機会となっています。2つ目は取締役会の事前説明会です。質疑応答の中で、説明者の考え方などのベーシックな部分を理解する機会となっています。

報酬・指名諮問委員会での議論としては3つほどありました。1つ目はトップの資質についてです。経営トップの役割や選定基準は環境によって大きく変わっていくため、今、要求されるトップの資質について最初に議論しました。グローバルでの事業成長と国内事業強靱化という大きな経営テーマがあるため、海外での経験や国内での支店長経験が議論の対象となりました。2つ目は交代のタイミングです。当社は従来、概ね6年で社長を交代していましたが、HD化による決算期の変更等があったため、齋藤前社長は6年8か月務めました。経営者交代のタイミングは非常に重要であり、今回は新経営計画がスタートするタイミングが適切となったためです。3つ目は育成プランで、どのように進められてきたかを確認しました。

一時点ではなくて、数年にわたって候補者との関係をしっかり作り、そこで得た情報も踏まえ議論する中で堀切新社長が選任されました。

**伊藤**：柴さんのおっしゃった前段階でのプロセスを経て、報酬・指名諮問委員会で最終議論を行いました。委員会には社外から社外取締役3名、社内から会長1名が参加し、社外の目で執行側の提案を確認・議論しました。海外駐在や国内支店長の経験を通じ現場にも精通し、グローバルでの成長、日本事業強靱化という、当社の2つの大きな経営課題双方について非常に強いバックグラウンドを持ち、また、直近は主要な事業会社である日本通運株式会社の社長を務め、前経営計画を齋藤前社長と共に策定・実行してきた堀切新社長は、誰の目から見ても適格との判断です。

また、今後の選任については、柴さんが報酬・指名諮問委員会の委員長になることで、社外取締役主導の議論が強まることを期待しています。

**讃井**：監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への機関設計の変更により、今後は監査等委員も取締役の選任・報酬に関わるようになりました。また、サクセッションプランの開始に伴い、よりシステムチックな選任プロセスを経て後継者を決めていくこととなります。その中で、監査等委員としての役割が果たせればと考えています。

**青木**：今後の期待として、取締役会において、報酬・指名諮問委員を務める社外取締役から、委員会での議論の内容に関するご説明があれば、新社長への期待を含めた議論がより深められるのではないかと考えています。

## 監査等委員会設置会社への移行

**青木**：2024年3月の株主総会での承認を受け、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。その目的は、意思決定の迅速化、取締役会のモニタリング機能強化となります。今回の移行に伴い、監査等委員の監査対象のうち、内部統制についてはグループ全体の内部統制システムの整



備・運用状況の確認が求められます。従来は、監査役会が国内外の拠点監査結果を内部監査部門から月1回報告を受け、その評価・指摘事項等について改善に向けた議論を行っていましたが、内部監査部門との連携をより強化して、内部統制システムが適切に整備・運用されているかを監視していこうとしています。

**讃井**：機関設計の変更により、今後は取締役会での審議の重点化が行われ、監査等委員としては適法性だけでなく妥当性についても監督する役割を担うこととなります。どのように実効性を高めていくかですが、これまでの三様監査（監査役監査、会計監査人監査、内部監査の3つの監査の総称）や、内部監査室からの月次報告など当社は実質的にきちんとした監査を実施しているので、それをさらに制度化してバージョンアップしていくプロセスで貢献していきたいと思っています。また、議決権を持つことになるので、妥当性の判断が大きな課題になります。さまざまな情報、特に現場に密着した情報をどのように入手していくか、社内・社外役員との情報共有が非常に重要であると思いますし、妥当性判断の基準になる経営方針やその

他ポリシーなどをよく理解した上で判断していきたいと思  
います。

**柴**：機関設計の変更でマネジメントボードからモニタリ  
ングボードに変わるに当たり、執行側にどこまで権限を移  
譲するかが大きな課題で、事前に丁寧な議論がありまし  
た。決裁金額や定期報告などの仕組みづくりがしっかり  
できたと思います。

モニタリングボードとして、ガバナンス・リスクマネジメント  
を強化するためのポイントが2つあると思っています。1つ  
目は、内部監査室担当の執行役員である阿部さんが、新  
たに社内取締役に入った点です。従来から、内部監査室  
から取締役会に定期的な報告はありましたが、より情報を  
共有しやすくなってくると思います。2つ目は、監査等委員  
とそうではない取締役との情報共有です。従来から社外  
役員セミナーや社外役員連絡会を実施していますが、さら  
に連携を深めてまいりたいと考えております。

**伊藤**：昨年夏頃から取締役会以外で3回、機関設計の細  
部に至るまで、その考慮要素、また、検討状況の進捗など  
をお伺いし、当時の社外監査役を含む社外役員から、さ  
まざまな意見をお伝えするという機会が設けられました。  
そして、そこでの議論を基に、検討を深め、設計案をブラ  
ッシュアップしていくという、非常に丁寧なプロセスであつ  
たと評価しています。柴さんがおっしゃった執行側への権限  
移譲により、意思決定のスピードを上げることが非常に重  
要であると考えており、監査等委員会設置会社への移行  
は、HD制ともフィットしているのではないかと感じます。

また、日本の監査役会設置会社は海外では理解されに  
くい現状があります。監査等委員会設置会社であれば、グ  
ローバルのメジャーなマーケットの制度に近づき、理解を  
得やすくなると考えています。

皆さんがおっしゃっているように、モニタリングボードとな  
ると報告が非常に重要になります。例えば、買収した会社

のPMI (Post Merger Integration) や日本事業の強靱  
化プロジェクトなどさまざまな取り組みがある中で、社外取  
締役が見るべきものを押さえた上で報告いただけるよう、  
報告内容を標準化していくことが良いと考えています。ま  
た、モニタリングに加えて、いろいろな視点・バックグラウ  
ンドから戦略議論に貢献することも、社外取締役に期待さ  
れていると理解しています。

最後に、監査等委員との連携について、やはり監査等  
委員の方がそうではない社外取締役と比較すると情報を  
多く持っています。そのため、ぜひ一層連携を強め、意見交  
換等を行っていければと思います。

### 前経営計画の振り返り・新経営計画策定

**柴**：2年ほど前からROICをより重視し始めており、資産の  
振り分けなどが非常に困難を極めているものの、徐々に  
議論は進んでおりまして、部門別等のROICを経営ダッシュ  
ボードで可視化する検討も進めていると報告を受けており  
ます。私としては、こういった仕組みの構築も非常に重要  
だと思うのですが、従業員が理解して前向きに推進してい  
くことが最も重要だと思っています。現在、ROICに関する  
eラーニングが従業員向けに展開されておりますが、取締  
役会でも議論をし、経営者から従業員へ伝えていくことが  
非常に重要であると思っております。

また、新経営計画では、重要課題(マテリアリティ)の見  
直しがありました。ステークホルダー視点と会社視点があ  
る中で、社外取締役はステークホルダー視点に重点を置  
き議論に参加してきました。当社は特にサステナビリティ  
を巡る議論の中で、サステナビリティを収益機会として捉  
え、ROIC・資本効率だけでなく成長性にも重点を置いて  
いる点が良いところと考えます。

**伊藤**：今回の新経営計画では、資本コスト8%の認識をし



た上で、ROEに加えROICの目標値を共に10%と設定する  
など、資本コスト、資本効率を強く意識したものとなってい  
ます。事業ポートフォリオマネジメントについても、まだ課題  
は残っていると思いますが、セグメント別のシミュレーション  
も重ねています。この1年で資本コスト、資本効率、ROIC経  
営の意識は着実に高まってきていると感じています。

サステナビリティに関しても、新経営計画の大きな柱とし  
ています。CO2排出量など具体的な目標値が設定されて  
いて、中にはかなり挑戦的と思われるものもありますが、  
意思を込めて策定したのだと思います。何度も議論を重ね  
ていたので、執行側でも納得感を持っておられるのではない  
かと思います。

**青木**：新経営計画については、取締役会や事前説明会、  
他の機会も含めて相当回数、社外役員に対して説明を  
丁寧にされていて、社外役員からさまざまな質問や指摘、  
依頼をしましたが、適宜見直し結果をフィードバックいた  
だき、非常に適切なプロセスであつたと理解しております。重  
要な取り組みは多数あり、それらが達成されることを期待  
しますが、監査等委員としては進捗状況を順次慎重に確

認していきたいと考えております。

**讃井**：新経営計画の中で重要であると思った点は2つあり、1つ目は企業理念と長期ビジョン、そして大切にしている価値観が三層構造で分かりやすく提示されたところです。こ



れだけ大きな組織の中で、基本となる概念、理念を浸透させていくには、分かりやすさは非常に重要だと考えています。2つ目は、事業ポートフォリオが図示され、定量評価・定性評価によって、今後、各セグメントがどの方向に向かうかが明らかになった点です。皆で共有できるツールができたのは非常に良かったと思っています。

## 企業価値向上に向けたポイント

**讃井**：傘下の各企業・各事業の良さを発揮できる自由度・遠心力・多様性と、グループとしての一体性・求心力・均一性という一見相反するものを双方追い求めていかなければならない難しさがあります。グローバル企業ですから、異文化間で求心力を高めるには、メッセージや目標を分

かりやすくクリアに伝えていくことに力を入れていく必要があると思います。また、変わることが是というマインドセットを社員全員が持つことが重要であり、そのための仕掛けづくりが今後の課題と思っています。

**青木**：長期ビジョンの実現に向けた経営計画の戦略を実行するのは人財で、その人財強化のための取り組みが現在も進行しています。社外役員セミナーでお目にかかる各事業部門の責任者のプレゼンをお聞きして、本当に経営力豊かで、さまざまなバックグラウンドを持つ人財がいることを確認しております。この人財を会社の成長に結びつける人財部門の強化・発展が、会社の成長に非常に重要であると理解しております。

**伊藤**：企業価値向上のためのさまざまな戦略を結びつけて策定された経営計画がありますので、これを経営層だけでなく全従業員が実行することに尽きるのではないのでしょうか。グループの全従業員が「自分は何ができるか」という点も含めて理解し実行することを経営陣として推進することが重要であると思います。

一方、計画はあくまで計画で、外部環境は思うとおりにならないのが世の常ですが、そのときに、いかに変化に対応し、自らが変化を起こすかが非常に重要です。ミッション・ビジョン・バリューを基に皆が協調し、これらを外さなければいくらかでも変化に対応し、自ら変化を起こしていくような企業風土を作っていくことが重要だと思います。

社外取締役としては、計画が実行に移しているか、また、変化への対応を図れているかを、しっかり見ていきたいと思っています。

**柴**：2037年の長期ビジョンに対し堀切新社長は、3点をご自身の課題として挙げられています。1つ目はグローバルの成長をどこまで加速できるか、2つ目は国内事業の強靱化をどこまで達成できるか、3つ目はサステナビリティ

といった社会的課題に対して事業の中でどう取り組むべきか。企業価値向上は、まさにこの3つの実行に懸かっています。いずれの課題についても、実行においては人・組織が重要になります。良い組織カルチャーを持っている中で、変えるべき点・変えない点を峻別していかなければならないと思っています。堀切新社長の就任に当たり、齋藤前社長が、「人の話をよく聞く力、咀嚼して判断し形にする能力があり、人の気持ちもよく分かる人物だ」とおっしゃっていますけれど、まさに我々もそのように感じています。いわゆる大きな耳を持つ経営者だと思います。この新社長が、人・組織による実行を牽引していくことに期待したいと思っています。



## コーポレートガバナンス

健全な企業経営と持続的成長、企業価値向上のためにはコーポレートガバナンスの確立が重要であり、また株主の皆さまに対する責務と考えています。NXグループは、グループ創立100周年である2037年においてありたい姿を定めた「2037年ビジョン」において、株主の皆さまにとってありたい企業像を「コーポレートガバナンスを確立し、持続的成長を果たす企業」として描き、その実現に向け、継続的なガバナンス改革に取り組みます。

持続的な成長と企業価値向上を果たすため、取締役会・監査等委員会をはじめとする監督機能を強化するとともに、当社の経営基盤であり、競争力の源泉となる「安全・コンプライアンス・品質」の確保に向けた取り組みを推進します。また、経営の透明性の確保と株主・投資家の皆さまとの対話の活性化を図るために、開示情報の充実と積極的な情報発信に努めていきます。

### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

NXグループでは、企業理念の実践による長期ビジョンの実現に向けて、当社のガバナンス基本方針を右のとおり定めています。

コーポレートガバナンスを適切に機能させるためには、グループ経営の進化、グループ一体となった戦略の推進、ガバナンス体制の構築が必要不可欠といえます。NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社をグループ本社とする持株会社体制は、これらを適切に推進し、長期ビジョンを実現するための最適なグループ経営体制と考えています。

### NXグループガバナンス基本方針

#### 【NXグループ企業理念】

私たちの使命 それは社会発展の原動力であること  
 私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること  
 私たちの誇り それは信頼される存在であること

#### 【長期ビジョン(2037年ビジョン)】

事業成長：グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー  
 顧客・社会：持続的な社会の実現に、ロジスティクスを通じて貢献する企業  
 株主：コーポレートガバナンスを確立し、持続的成長を果たす企業  
 社員：多様な社員が、顧客や社会を支える仕事に誇りを持って活躍し、幸せを感じる企業

### 長期ビジョン実現に向けた基本的な考え方

- NXグループは、NXグループ企業理念に基づき、物流を通じて社会課題を解決し、顧客・社会の持続的な発展と成長に貢献いたします
- 企業理念を土台にNXグループの2037年のあるべき姿を描いた長期ビジョンの実現に向け、ステークホルダーの期待に応え、また共に価値を創造してまいります
- これらを実現するために、コーポレートガバナンスの確立と、その前提となるグループガバナンス体制を最適に構築してまいります

#### コーポレートガバナンスの確立に向けた基本的な考え方

企業価値向上と持続的な成長を実現するために、株主をはじめとするステークホルダーの立場を尊重し、「攻め」と「守り」のガバナンスを適切に構築いたします

##### 目指すべきコーポレートガバナンス

- 「迅速・果断な意思決定と責任の明確化」によるグローバル事業の拡大
- 「コンプライアンスの徹底と経営の透明性の確保」による健全な企業グループとしての成長

##### コーポレートガバナンスの確立に向けた取り組み

- コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨に沿った継続的なガバナンスの改善
- コンプライアンス経営の推進
- 強固なグループガバナンス体制の構築

#### グループガバナンスの進化に向けた基本的な考え方

コーポレートガバナンスが適切に機能し、企業グループとしての価値最大化を実現するため、グループガバナンス体制をグローバルに進化させ続けます

##### 目指すべきグループガバナンス

- 「企業グループとしての価値最大化」を実現するグループ経営体制の確立
- 「海外事業のさらなる拡大」を実現するグローバルガバナンス体制の構築
- 「適切な事業ポートフォリオ経営」と「顧客起点のグループ全体最適」を実現する経営管理体制の高度化

##### グループガバナンスの進化に向けた取り組み

- 持株会社体制によるグループ経営戦略機能の強化とグループ会社の責任と役割の明確化、グループ全体最適を実現する制度・組織設計
- 持株会社と統括会社の連携によるグローバルリスク管理体制の構築
- グループデータベースの高度化とデータ起点の経営の推進

## コーポレートガバナンス・コードへの対応

NXグループは、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。対応方針および最新の実施内容について「コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取り組み」を作成し、当社WEBサイトなどで開示しています。



コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取り組み  
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/pdf/ir/governance/2024-corporate-governance-policy-effort.pdf>

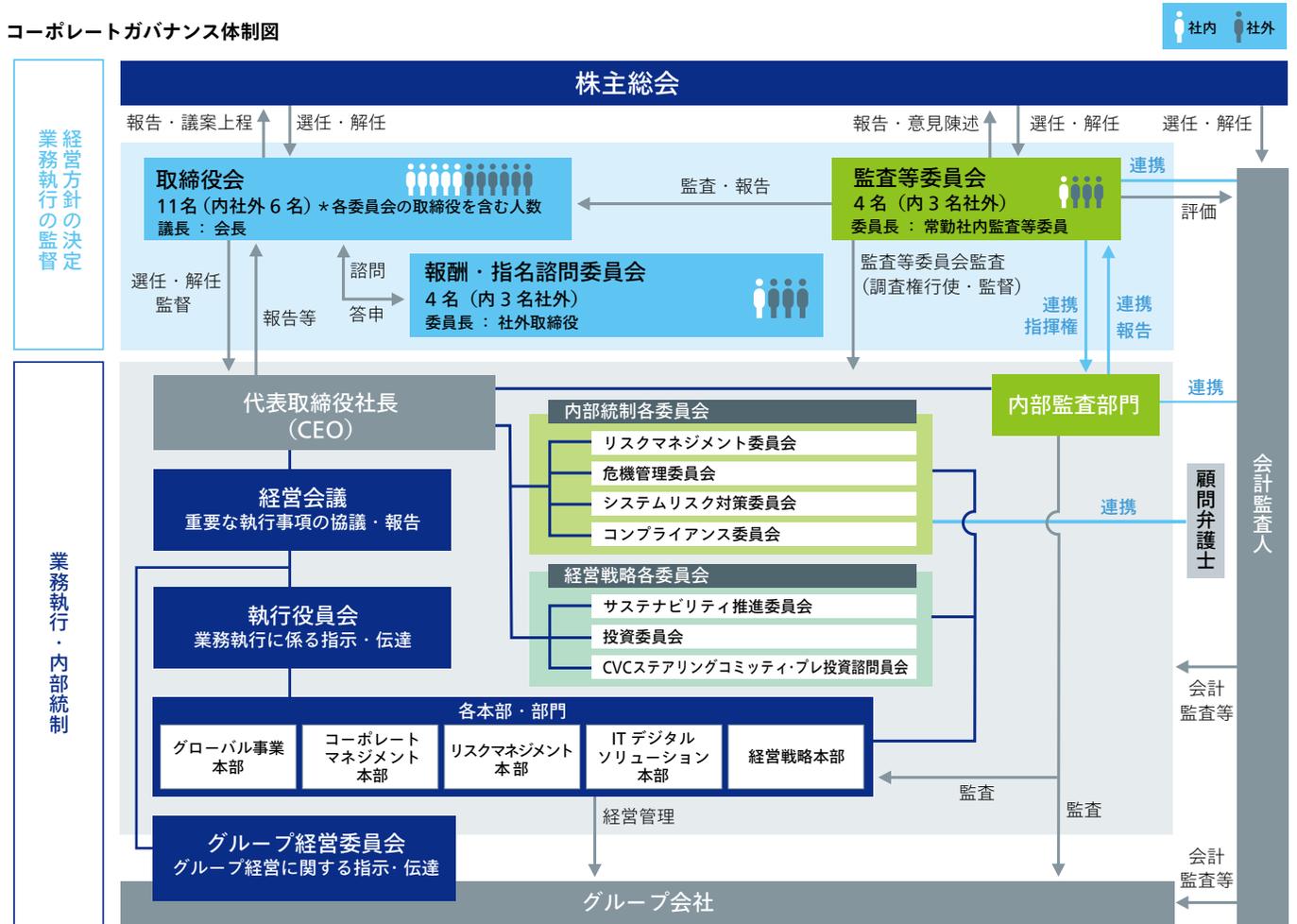
当社は、監査等委員会設置会社です。また、当社では、取締役会、監査等委員会に加え、役員の報酬・指名等に関する重要事項に関して独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として任意の報酬・指名諮問委員会を設置しています。また、取締役会は、重要な業務執行の決定の一部を取締役社長に委任するとともに、執行役員制度を導入することで、迅速な意思決定と職務遂行の実現および監督と執行の分離を図り、取締役会の監督機能を強化しています。当社のコーポレートガバナンスに係る機関、組織の概要は右のとおりです。

### A. 取締役会・取締役

当社取締役会は、株主の委託を受け、効果的なコーポレートガバナンスを実施することを通じて、当社の持続的な成長と企業価値の最大化を図る責務を負っています。当該責務を果たすために、取締役会は、経営課題に係る重要な経営方針、経営計画等の経営全般に係る重要な業務執行の審議と意思決定、企業価値の棄損を防止するために会社法で定められた事項の審議と意思決定に加え、経営全般に対する監督機能を発揮し、業務執行部門の監督、経営の透明性の確保に努め取り組んでいます。なお、取締役会は、上記の重要な業務執行に関する意思決定を除く、業務執行に関する意思決定の一部を取締役社長以下、業務執行部門に委任を行い、それらの業務執行の状況を監督します。

## コーポレートガバナンス体制

### コーポレートガバナンス体制図



#### 【取締役会概要】

- 権限：重要な経営方針および法令等により定めのある事項に関する業務執行の意思決定ならびに業務執行部門の職務執行の監督
- 議長：非執行の取締役会長

- 構成：取締役11名(2024年3月31日現在)、内、取締役(監査等委員である取締役を除く。)7名(内、社外役員3名)、監査等委員である取締役 4名(内、社外役員3名)
- 開催状況：原則として毎月1回および必要に応じて開催

## ● 取締役会における主な審議・報告実績

当社では、2023年12月期において、19回の取締役会を開催しました。

主な議題は、NXグループサステナビリティ基本方針、ビジョンの策定、重要課題（マテリアリティ）の見直し、NXグループCO<sub>2</sub>削減目標の見直し、NXグループ人財ポリシーの策定、コーポレートガバナンス・コードに対する対応、企業買収に係る株式の取得、グループ会社の重要な再編・資本業務提携などの決議事項、グループ経営計画その他重要な経営方針の策定に係る継続的な審議、その他重要な投資案件やリスクマネジメントに係る各種報告事項などです。

なお、取締役会の実効性評価などを通じて得た社外役員からの意見などを踏まえて、取締役会付議基準にて定めた報告事項の確実な実施に向けた報告事項の年間計画化や重要な経営戦略などの策定過程での報告実施など、審議事項については取締役会においても議論の上、適宜見直しを図っています。

### 2023年12月期の主な議題

ガバナンス	「コーポレートガバナンス・コード」への当社対応方針と実施内容の更新の決定 政策保有株式に関する保有適否検証および売却の決定 組織の改正および諸規程等の改定の決定
経営戦略	企業買収に係る株式取得の決定 重要な組織改正およびグループの事業再編の経過報告 経営計画の進捗報告およびNXグループ経営計画 2028 の決定 DX推進の進捗およびDX人材育成の取り組みについての報告
決算・業績	2024年度予算の決定 月次業績報告
リスク マネジメント	コンプライアンス・安全管理およびシステムリスクに関する定期報告 ウクライナ・ロシア情勢による事業への影響についての報告 NXグループ事業継続基本方針の制定
サステナビリティ	NXグループのサステナビリティ方針およびビジョンの策定 サステナビリティ経営における重要課題（マテリアリティ）見直し NXグループのCO <sub>2</sub> 削減目標の策定 「NXグループ人財ポリシー」の策定 「NXグループ人権方針」の策定 「NXグループ 持続可能な調達方針」の策定 NXグループエンゲージメントサーベイの結果報告

## B. 報酬・指名諮問委員会

役員の報酬・指名などの重要な事項に関しては、独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として、委員長が独立社外取締役であり、独立社外取締役を委員の過半数とする、公正かつ透明性の高い、任意の報酬・指名諮問委員会を設置しており、その答申を最大限に尊重し、取締役会にて決定します。委員は取締役会の決議を経て選任されており、当該委員会は、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っています。主に取締役および執行役員の候補者などに関する役員人事、取締役会の構成を表すスキルマトリックスの制定、CEOのサクセッションプラン、報酬の方針、体系を取締役社長の諮問を受けて審議し、議決に基づき取締役会へ答申を行います（2023年度においては7回開催しており、該当期間に委員であった者の平均出席率は100%となります）。

委員長および委員は次のとおりです。（2024年3月31日現在）

〈委員長〉 取締役 柴 洋二郎 （独立社外取締役）

〈委員〉 取締役 齋藤 充 （代表取締役会長）

取締役 伊藤 ゆみ子 （独立社外取締役）

取締役 塚原 月子 （独立社外取締役）

## C. 監査役会・監査役

当社は、2024年3月28日開催の第2期定時株主総会の決議を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。当社の監査等委員会は、会社の監督機能の一翼を担い、取締役の職務の執行を監査する独立の機関として、持続的な企業価値の向上と健全な企業グループとしての成長の実現に寄与していきます。常勤監査等委員である取締役1名、監査等委員である社外取締役（非常勤）3名の計4名で監査等委員会を構成し、定期的に（原則として毎月1回）監査等委員会を開催し、必要に応じて臨時監査等委員会を開催します。また、監査等委員会の職務を補助するスタッフを置き、監査等委員会の監査・監督機能の充実に努めていきます。

監査等委員会監査の実施にあたっては、会計監査人、当社の内部監査部門である内部監査室と連携し、実効性のある監査を実施します。会計監査人は、監査等委員会を窓口として、社長をはじめとする経営者、業務執行部門と「経営者ディスカッション」などの機会を設定し、経営課題への対応状況のヒアリングを行っており、さらに、監査等委員会に対しては、毎月定例会議を設定し、会計監査の状況、結果を報告し、意見交換を行いながら、相互の連携を図っています。

また、内部監査室の監査方針、監査計画については、監査等委員会の決議を経るものとしており、社長による経営上の指揮命令権に加え、監査等委員会による監査の職務上の指揮下にあることを明確化しています。

なお、機関変更前の2023年度における監査役監査等の監査役会の活動概要については、当社発行の有価証券報告書に記載しています。有価証券報告書は当社WEBサイトにてご覧いただけます。

 有価証券報告書

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/securities/>

## D. 業務執行

業務執行については、取締役会から重要な業務執行の決定と職務執行の委任を受けた取締役社長以下、5本部で構成される執行体制の下、実施します。各本部へ一定の権限を委譲し、1つの経営ユニットとして迅速に経営計画を遂行します。また、事業の推進に当たっては、グループ本社である当社からの委任の下、グループ各社がその役割と責任の範囲で遂行し、当社はグループ本社としてグループ各社における事業の推進状況を監督します。なお、グループ経営体制やグループ会社への委任事項については、「NXグループガバナンス規程」と規程に付随する「グループ決裁権限表」にて規定し、効率的かつ効果的なグループ経営の推進を目指し適宜見直しを図っています。

業務執行に係る諸会議の状況は次ページのとおりです。

### 【経営会議】

- 役割：取締役社長の諮問機関として、経営全般に関する重要事項の協議、執行役員の業務執行状況の報告を行う機関
- 議長：取締役社長
- 構成：副社長、本部長（2024年3月31日現在4名）、協議議案を提案する部門の担当執行役員の出席、取締役、常勤監査等委員による監督
- 開催頻度：毎月1回、および必要に応じて開催
- 主な議題：取締役会から委任を受けた投資案件等の重要な業務執行の決定に関する協議、経営会議で決定した重要事項その他事項の進捗報告 等

### 【執行役員会】

- 役割：取締役会、経営会議での決議、協議事項に関する伝達、社長および各本部からの指示伝達、共有のための機関
- 議長：取締役社長
- 構成：執行役員（2024年3月31日現在16名）、グループ会社の代表者等の参加  
常勤監査等委員による監督、グループ会社役員等の陪席
- 開催頻度：原則、毎月1回開催（グループ経営委員会開催月は除く）
- 主な議題：社長および各本部長からの指示・伝達、各執行役員からの業務執行状況の報告 等

※2023年度においては、上記の経営会議、執行役員会の機能を兼ねた、「経営・執行役員会議」を設置し、14回開催いたしました。監査等委員会設置会社への移行と重要な業務執行の決定の取締役社長への一部委任等を踏まえて、社長の諮問機関としての協議機関を独立、強化することを目的に、2024年3月より、会議機能を分離し、経営会議と執行役員会を設立いたしました。

### 【グループ経営委員会】

- 役割：グループ経営方針の指示・伝達、事業会社からの事業推進に関する報告等の実施によりグループ間連携の強化や一体感の醸成を図る
- 委員長：取締役社長
- 構成：当社執行役員、主要グループ会社の社長、経営幹部、当社常勤監査等委員の出席 等
- 開催頻度：必要に応じて随時開催（2023年は2回開催）
- 主な議題：グループ経営方針に関する指示、当社各本部の本部方針の伝達、グループ経営に係る個別テーマに関するグループ会社からの報告 等

### 【その他執行部門の委員会の概要】

- 内部統制関連の委員会として、リスク管理の方針の策定、グループのリスク管理体制の構築を担うリスクマネジメント委員会（年2回開催）、グループのコンプライアンス体制の構築と推進を担うコンプライアンス委員会（年4回開催）、リスクが発現し危機が顕在化した際の体制を事前に協議するとともに、リスク発現後にはその対応を担う危機管理委員会（年2回開催）、情報システムセキュリティに関する体制の整備とセキュリティインシデント発生時の対応を担うシステムリスク対策委員会（年2回開催）などを設置し、重要事項の協議や必要な報告を実施しています。各委員会で協議した重要事項については、決裁基準に基づき取締役会等へ議題提案の上、決議し、もしくは取締役会へ定期報告し、取締役会はこれらの活動を監督します。

- 経営戦略関連の委員会としては、サステナビリティを巡る課題への対応、グループ方針の立案などを担うサステナビリティ推進委員会（年2回開催）、M&Aに関する案件への対応について協議する投資委員会（必要に応じて随時開催）、取締役会が出資を決議したCVCファンドにおいて選定した投資事案に係る出資意向を協議するCVCステアリングコミティ（必要に応じて随時開催）などを設置し、重要事項の協議や必要な報告などを実施しています。サステナビリティ推進委員会で協議した重要事項は、決裁基準に応じて取締役会へ上程の上、決議、もしくは取締役会へ定期報告し、取締役会はこれらの活動を監督します。また、投資委員会で協議した案件については、決裁基準に基づき取締役会等へ議題提案の上、決議し、企業買収などを決定します。投資案件の進捗については、取締役会で定期報告するとともに、PMI委員会などで担当各部門、事業会社間にて必要な協議を実施します。CVCファンドにおける投資状況についても、取締役会へ定期的に報告するものとしています。
- なお、グループ経営委員会および各委員会については、人財、DX、安全などの個別テーマごとに分科会や、グループ会社との間で実施する協議会などを設置し、グループ一体での戦略の推進、内部統制の強化を進めています。

## ガバナンス実効性向上への取り組み

### 取締役会の実効性評価

NXグループの取締役会は、毎年1回、外部機関を起用し、全ての取締役および監査役を対象として、報酬・指名諮問委員会を含む取締役会全体の実効性に係るアンケート調査を実施し、取締役会の実効性を評価するとともに、取締役会の改善に向けた意見を集約しています。その内容を分析・評価した結果については、取締役会において討議、検証を行い、外部機関からの集計結果を踏まえて、実効性を評価しています。また、アンケートを通じて抽出した課題や意見を踏まえて、取締役会の実効性向上に向けた改善につなげています。

<参考>2023年12月実施の取締役会実効性評価における主な評価テーマ：①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理とリスク管理、④業績モニタリングと経営陣の評価、⑤株主などとの対話、⑥大項目ごとの自由記述など。

持株会社体制移行前の上場会社である日本通運株式会社も含めて、これまで実施してきた実効性評価では、課題として抽出された事項については、取締役会事務局が中心となり改善を進める体制を構築し、改善を実施してきました。近年、当社において改善した事項については、図表をご覧ください。

実効性評価については、当社発行の「コーポレート・ガバナンス報告書」で概要をご覧ください。

### 取締役に対するトレーニングの方針

NXグループは、取締役に対して、当社の経営課題についての認識を深めることはもとより、コーポレート・ガバナンス、財務、法令などに関する必要な知識の習得を行うことを目的として、セミナーや交流会などの機会を適宜提供し、その費用については会社で負担します。

取締役においては、就任時、必要に応じて、社内でオリエンテーションを行うとともに、とりわけコーポレート・ガバナンスに関

#### 取締役会での主な改善事項



コーポレートガバナンス

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/>

する職務遂行に関する知見を深めるため、当社は外部の新任取締役セミナー等への参加など、必要に応じたトレーニングの機会を提供しており、その役割・責務をはじめ役員として必要な知識を習得します。

就任後も当社の経営課題、財務、法令遵守などに関する必要な知識の習得を適宜行っており、当社はセミナーや交流会などの機会を提供しています。監査等委員である取締役においては、日本監査役協会の会員としての諸会議や、産業経理協会主催のセミナー等を通じて、広範な知識の習得を図っています。社外取締役に対しては、当社の各種行事への参加や施設見学等を通じて、当社の事業などの知識を習得できる機会を提供します。また、その独立した見地からの経営判断を求めるに当たり、毎月「社外役員セミナー」を開催し、執行役員および経営幹部によるプレゼンテーションの実施により、当社の経営課題、所管する部門の経営ビジョン・目標および課題等理解いただく機会を確保しています。

代表取締役の候補者である、社内の執行役員および経営幹部候補においては、経営幹部として必要なグローバル経営、財務リテ

ラシーや経営戦略、ガバナンスに関する知識等の取得を目的として、外部のMBA等の経営幹部育成講座への機会を提供します。

上記、一連のトレーニングは経営陣幹部の後継者育成の一環として位置づけています。

なお、社外取締役については、社内情報提供を含むトレーニングについて適切な対応がとられているか否かを確認するため、取締役会の実効性評価アンケートにおいて、社外取締役に対する情報提供の機会等に関する調査を実施しています。アンケート結果は取締役会に報告し、今後の改善のための議論を行い、次回以降の活動の改善に反映させています。

### 社外役員連絡会の実施

経営監視機能の客観性、中立性の確保のため、筆頭社外取締役を互選により決定するとともに、社外役員連絡会を開催し、NXグループの経営やコーポレートガバナンスなど幅広いテーマについて自由に討議し、社外役員間の連携の深化を図っています。また、必要に応じて討議内容を取締役会へ報告する体制を整えています。

## 役員の選任

### 取締役選任の方針および決定の手続き

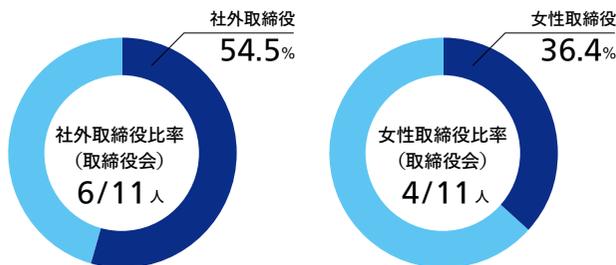
NXグループの取締役会は、海外売上比率の拡大、ESG経営の推進などの事業戦略に即して制定した取締役会のスキルマトリックスを活用することで、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスが保たれた構成となるよう取締役を選任しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者の選任については、取締役として必要な経験や専門的知識の有無、候補者がこれまで担当した事業やエリアにおける経営計画達成状況に対する評価、人格・識見など、多角的な視点を基に、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会に諮問し、また、監査等委員会の意見を踏まえて、取締役会にて決議しています。

監査等委員である取締役候補者の選任については、監査等委員である取締役として必要な経験、財務・会計・法務等の監査を行うのに必要と考えられる知見や人格・識見など、多角的な視点を基に、報酬・指名諮問委員会に諮問し、また、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて決議しています。

また、社外取締役候補者については、人格・識見とも優れ、企業経営の経験、財務・会計・法務、ESG等の高い専門性、学識を有し、会社業務全般の経営を多角的な視点で監督できる人財を選任しています。

#### 取締役および監査役の構成



### 独立社外役員の独立性判断基準

NXグループは、会社法の定める社外取締役の要件に加え、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立性判断基準を策定しており、その基準に基づき社外取締役を選任しています。社外取締役候補者を対象とし、以下の項目のいずれにも該当しない場合に独立性があると判断しています。

1. 現在において当社または当社グループ会社の業務執行者である者、または当該就任の前10年間に於いて当社または当社グループ会社の業務執行者であった者
2. 当社株式の総議決権数の10%以上の議決権を保有する株主およびその業務執行者
3. 当社グループとの取引が当社連結売上高の2%を超える取引先の業務執行者
4. 1事業年度において、コンサルタント、弁護士、公認会計士等として、当社から1,000万円を超える報酬を受けている者
5. 当社の会計監査人である監査法人に属する者
6. 当社および当社グループ会社から、過去3事業年度の平均で1,000万円以上の寄付を受けた団体等に所属する者

(注) 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、その他の従業員をいう。

独立社外取締役の選任に当たっては、取締役会において当社の経営方針や経営改善に対し、有効な提言を期待できる人財を候補者とするように努めています。

### 経営幹部の人財育成

NXグループは、将来の経営を担う人財の育成と活用は経営における重要な課題であると認識し、グループ企業理念に基づく持続的な企業運営を担う人財を、計画的に育成します。CEOの後継者育成計画においては、取締役会等が適切に関与していくことで、客観性と透明性を確保します。

また、当社グループを牽引する最適リーダーが継続的に存在するように、適切な教育や成長機会を提供しながら候補者群となる経営人財の育成に注力し、当社グループのCEOとしての必要な要件・資質、候補者群の選抜・育成プロセスなどをCEOの後継者育成計画として策定します。CEOは、後継者育成計画に基づき選抜・育成を行い、最終的な後継者を選定し、報酬・指名諮問委員会へ提示します。

報酬・指名諮問委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役で構成することで、客観性と透明性を備えた体制とし、後継者育成計画について、独立した視点から客観的かつ多角的に検討し、必要に応じ助言するなどの関与をします。また、CEOより提示された後継者の妥当性について審議し、取締役会へ答申します。

取締役会は、報酬・指名諮問委員会から後継者育成計画のプロセス等の報告を受け、実効性と妥当性について確認し、適切な監督を行います。報酬・指名諮問委員会から答申された後継者については、取締役会で審議し、決定します。

## 政策保有株式

### 政策保有株式の保有方針および保有の合理性の検証

政策保有株式に関しては、縮減を基本とし、安定株主確保を目的とした株式取得要請には応じないなど、新規取得は原則行いません。例外的に、取引や業容の拡大、提携先との関係強化、協業促進などにより当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、株式を政策的に保有することがあります。

政策保有株式については、毎年、銘柄ごとに保有の合理性について、資本コストや保有による便益などを観点に、取締役会にて定量的・定性的な視点で評価・検証します。具体的な検証ポイント、取締役会における検証内容は、NXグループ発行の有価証券報告書に記載しています。有価証券報告書は当社WEBサイトにてご覧いただけます。



有価証券報告書

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/securities/>

## 内部統制システムの構築について

### 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備の状況

企業がその業務を適正かつ効率的に遂行するためには、内部統制システムの構築が重要です。NXグループでは、「NXグループ内部統制システム基本方針」を定め、当該方針に沿って、当社の内部統制の構築および運用を行っています。

「NXグループ内部統制システム基本方針」および運用の状況については、当社WEBサイトおよび当社発行の「コーポレート・ガバナンス報告書」、「有価証券報告書」などで概要をご覧いただけます。



内部統制システムに関する事項

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/system/>

## 役員報酬

### 役員報酬の方針および決定の手続き

NXグループでは、役員報酬決定のプロセスおよび報酬構成等の基本方針を定めています。

当該プロセスおよび基本方針については、取締役会の諮問機関として設置した、委員長が独立社外取締役であり、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会にて審議され、その答申を踏まえて取締役会で決定しています。

役員報酬の方針は以下のとおりです。

#### 役員報酬の方針

- a. 基本方針
- イ. 企業理念を実践する優秀な人材を確保でき、役割や責任の大きさに見合った報酬水準とする。
  - ロ. 中長期にわたる持続的な成長やサステナブルな企業価値の向上への動機づけ、貢献を促す報酬体系とする。
  - ハ. すべてのステークホルダーに説明が可能な、公正性、合理性の高い報酬制度とする。

- b. 報酬構成
- イ. 報酬は、固定報酬である基本報酬と、目標の達成度に応じて変動する業績連動報酬で構成する。報酬の構成比率については、短期および中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定するとともに、持続的な企業成長、サステナブルな企業価値向上への貢献、目標達成度合いを反映させるものとする。
  - ロ. 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。

- c. 基本報酬
- 基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し、役割に応じて決定する。

- d. 業績連動報酬
- イ. 短期業績連動報酬として、単年度の目標を指標とした賞与を支給する。
  - ロ. 中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値（株式価値）の向上に連動する株式報酬を支給する。

#### 役員報酬の決定

- a. 固定報酬
- イ. 役位に応じた基準額にもとづき、担う役割等に応じて個人毎の報酬（月額）を決定する。
  - ロ. 固定報酬は月額を毎月支給する。
- b. 賞与
- イ. 担う役割に応じた、単年度の業績、ESG経営の取組実績、および企業価値向上への総合的な貢献度によって評価を行い、個人毎の賞与を決定する。
  - ロ. 賞与は、就任後1年以内の決算期に関する定時株主総会最終の時に支給する。
- c. 業績連動型株式報酬
- イ. グループならびに担う役割に応じた、財務、非財務指標における中期経営計画期間中の単年度毎の経営計画達成度、および中期経営計画期間の最終年度の経営計画達成度によって評価を行い、交付する当社株式、および所得税等の納税に用いるための当社株式の換価金相当額を決定する。
  - ロ. 業績連動型株式報酬は、株式交付規程等で定められた条件および時期により支給する。

具体的金額については、2024年3月28日開催の第2回定時株主総会において決議した範囲内において、会社業績、他社水準および従業員給与等を考慮し、決定しています。

なお、当社は、役員報酬と役員賞与に加え、取締役および執行役員（ただし、社外取締役、非常勤取締役、監査等委員である取締役および国外居住者を除く）に対し、当社の中長期的な企業価値と株主価値の向上に対する貢献意識の一層の向上を図ることを目的とした信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。当制度については、従来の基本報酬の一部を原資としており、制度対象者の役位や全社業績の目標達成度等に応じて変動する数の当社株式を報酬として交付する中長期的なインセンティブの制度で、現在は評価対象期間を5事業年度として制度の適用を開始しています。中期経営計画と同期間の運用となり、経営計画で定める経営数値目標をKPIとしています。具体的には、事業年度ごとおよび評価対象期間終了後に、連結売上収益、連結事業利益、連結ROE（自己資本利益率）およびESG関連の非財務指標等を基に業績評価を行います。業績目標の達成等に応じた増減の範囲は、年度業績評価および中期業績評価

全体で、基準として設定される業績目標の達成度等に対応する水準を100%として、0%から150%の範囲としています。

当社では、役員報酬等について、その決定プロセスに関する内規や規程を定めています。当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額については、報酬・指名諮問委員会にて上記方針に基づいて制度および内容について審議、答申を行い、取締役会にて決定しています。個人別の報酬額については、職責、経営執行状況等に基づくものとし、取締役会の決議により、代表取締役に委任しています。委任する権限の内容は、予め、報酬・指名諮問委員会にて審議され定められた取締役報酬の設定基準に従い、各取締役の基本報酬の額および賞与の評価配分の決定となります。監査等委員である取締役の報酬額については監査等委員会において、監査等委員である取締役の協議により決定します。

## 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2023年12月期）

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬		その他	
			賞与	株式報酬		
取締役 (うち社外取締役)	357百万円 (42百万円)	242百万円 (42百万円)	81百万円 —	17百万円 —	16百万円 —	8名 (4名)
監査役 (うち社外監査役)	94百万円 (33百万円)	90百万円 (33百万円)	— —	— —	3百万円 —	5名 (3名)
合計 (うち社外役員)	451百万円 (76百万円)	332百万円 (76百万円)	81百万円 —	17百万円 —	19百万円 —	13名 (7名)

- (注) 1. 当社設立の日から2023年12月末日で終了する事業年度に係る定時株主総会終結の時点までの取締役の報酬等のうち金銭で支給するものの総額は、当社定款附則第2条第1項において年額660百万円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない)と定めています。当該定款施行時の取締役の員数は9名です。
2. 当社の取締役(社外取締役を除く)に対する報酬等のうち、当社設立の日から2023年12月末日で終了する事業年度までの期間を対象とする株式報酬制度については、当社定款附則第2条第2項に定めていますが、上記株式報酬については、当該制度に基づき当事業年度に計上した引当金の額であり、実際の支給総額とは異なります。
3. 当社設立の日から2023年12月末日で終了する事業年度に係る定時株主総会終結の時点までの監査役の報酬等の総額は、当社定款附則第3条において年額120百万円以内と定めています。当該定款施行時の監査役の員数は5名です。
4. その他については、役員に提供している社宅の会社負担額等であります。
5. 監査役の報酬については監査等委員会設置会社へ移行前の期間に係るものです。

## リスクマネジメント

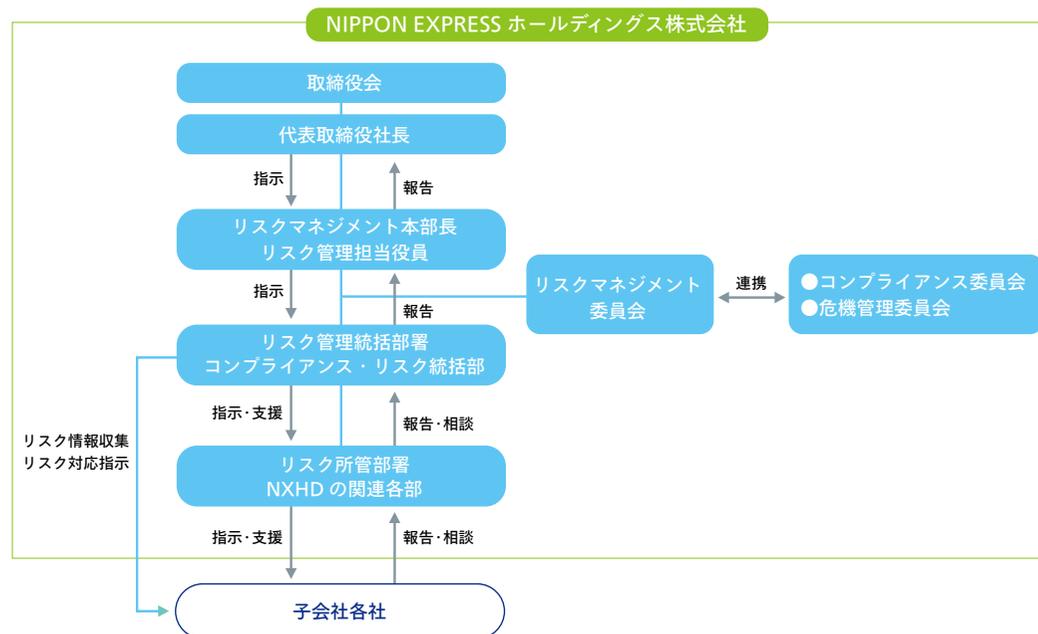
### リスク管理に対する基本方針

NXグループでは、企業経営に重要な影響を及ぼすリスクを低減させるための当社のリスク管理体制の構築、そして危機事象が発生した場合に、迅速かつ確かな対応ができる当社の危機管理体制の構築を目的として、「NXグループリスク管理規程」および「NXグループ危機管理規程」を基本方針として制定しています。

### リスク管理体制

NXグループでは、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、当社全体でのリスク管理体制の整備に努めるとともに、当社におけるリスク管理に係る活動については、リスクマネジメント委員会に定期的に報告されています。

2023年度は、当社グループ各社のリスクの棚卸・評価・重要リスクの特定を実施し、その結果をリスクマネジメント委員会にて協議しました。2024年度も、当社グループ各社のリスクの棚卸・評価・重要リスクの特定の取り組みを継続的に実施するとともに、当社グループ各社のリスク対応策についてのフォロー、フィードバックなどを推進していくこととしています。



## 危機管理体制

NXグループでは、社長を委員長とする「危機管理委員会」を設置し、当社全体での危機管理体制の整備に努めるとともに、当社における危機管理に係る活動については、危機管理委員会に定期的に報告されています。危機対応に際しては、関係する会社・部門と連携し、被害を最小限にとどめ、社員の生命・安全を確保し当社の事業継続に支障がないよう万全を期すこととしています。

当社では、先述の規程を基に、広域災害や新型インフルエンザなどの感染症蔓延、情報システムリスクをはじめ、海外での非常事態といったさまざまなリスクへ対応するとともに、グループ内での連携強化を図っています。

さらに、グループ会社の日本通運株式会社は「災害対策基本法」、「国民保護法（武力攻撃事態における国民の保護のための措置に関する法律）」および「新型インフルエンザ等対策特別措置法」に定める「指定公共機関」に指定されており、多くの災

害発生時に、緊急物資輸送を行うなど、被災地の復旧・復興に向けた活動に取り組み、その役割を果たしてきました。また、緊急時の備蓄品（食料、飲料水など）や感染症対策のための衛生用品（マスク、手袋など）を整備するとともに、災害による電話回線の断絶にも対応できるよう、本社関係部署をはじめ、海外の各リージョンおよび日本全国主要拠点に衛星携帯電話などを配備し、非常事態における迅速な連絡体制を構築しています。

## 事業継続のための体制（BCP）

NXグループでは、2023年7月にグループ各社の事業継続計画（BCP）の考え方の基本となる「NXグループ事業継続方針」を制定しています。本方針は当社WEBサイトに公開しており、お客様やステークホルダーにも開示することにより、「人命・安全の最優先」、「社会に対する貢献」、「お客様への支援」、「グループ各社での事業継続計画（BCP）策定の推進」、「平常時からの備え」等、グ

ループとしての基本的な姿勢を明確にしています。

当社グループ各社では、本方針に基づき、事業継続計画（BCP）の策定・整備を推進しています。

 **NXグループ事業継続基本方針**  
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/governance/basic-policy.html>

## NXグループの主要リスク

NXグループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは有価証券報告書に記載しています。

また、重要課題（マテリアリティ）の特定においては、サステナビリティ観点でのリスク・機会を加味しています。

## コンプライアンス

### 公正な事業慣行の推進

NXグループは、企業理念を具現化するために日々の活動の在り方を規定し、行動の方向性を示す「NXグループ行動憲章」、健全・透明・公正な事業活動を行うための「NXグループコンプライアンス規程」を定めています。

コンプライアンスに関する各種施策については、コンプライアンス委員会を設置し、重要方針や、部門、グループにおける横断的な重要課題について協議し、取り組みを推進しています。コンプラ

イアンス委員会の協議事項を含む、コンプライアンスに係る重要課題については、取締役会における定期的な報告に加えて、社外取締役へ適宜報告し、意見交換を行い、取り組みに反映させるよう努めています。

また、行動準則については、従業員が理解して行動するために都度確認できるよう、携帯用のコンプライアンスカードや社内イントラネットへ掲載しています。「NXグループコンプライアンス・ハンドブック」（16言語）として冊子にまとめ、海外グループ会社を含む

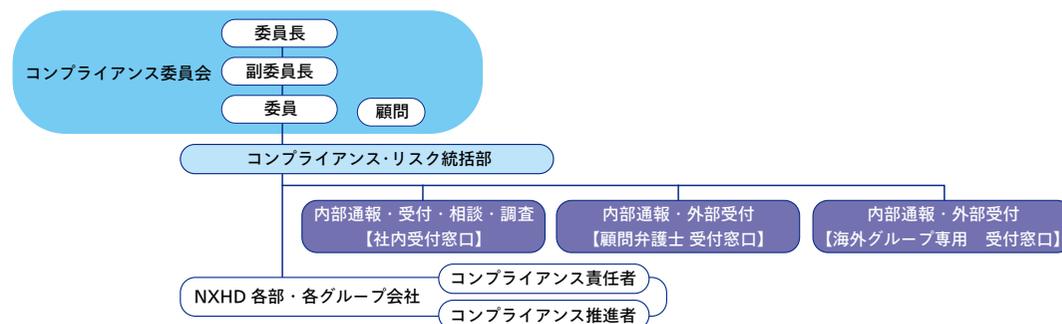
全てのグループ従業員を対象に配布し、社内イントラネットでも閲覧できるようにしています。その他に階層別研修、新規雇用者研修などの集合教育、職場における教育、eラーニングの実施により周知しています。

海外を含むグループ会社へのさらなる浸透を図るため、「競争法遵守規程」、「贈収賄防止規程」、「個人情報保護規程」をグループ規程として定め、各規程ガイドラインを制定し、体制整備、実践を進めています。

### NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 コンプライアンス体制と役割

	コンプライアンス体制	役割
コンプライアンス委員会	委員長	社長
	副委員長	リスクマネジメント本部長
	委員	グローバル事業本部長
		コーポレートマネジメント本部長
	ITデジタルソリューション本部長	
経営戦略本部長		
	海外地域総括	
	他規程に定める委員	
顧問	顧問弁護士・公認会計士・税理士等 (必要に応じ若干名を招集)	(委員以外の者の出席) コンプライアンス委員会は、必要に応じて委員以外の者を出席させ、その報告と意見を聞くことがある。
事務局	コンプライアンス・リスク統括部	

### NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 コンプライアンス体制図



# ステークホルダーエンゲージメント(株主・投資家)



各四半期の決算説明内容、主な質疑については、当社WEBサイトに掲載しています。また、年次と半期の決算説明会のオンデマンド動画についても、日本語音声版の他、英語音声版の動画を公開しています。

**WEB** 決算説明会  
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/data-room/>

## 2. スモールミーティング・証券会社主催のカンファレンス

アナリスト・機関投資家と代表取締役社長、経営幹部のスマールミーティングを適宜開催しています。

### 【2023年度開催実績】

2023年3月7日に、代表取締役社長をスピーカーとするスマールミーティングを開催しました。

また、主に海外投資家との面談機会と捉えて、証券会社主催のカンファレンスにも積極的に参加しました。

## 3. インベスターデイ(IR Day)

主にファンドマネージャー、アナリスト・機関投資家向けに、代表取締役社長および各業務執行取締役が事業等のテーマごとに当社グループの取り組みを説明する事業説明会およびインベスターデイ(IR Day)を適宜開催します。

### 【2023年度開催実績】

サステナビリティ経営の推進、グローバル事業の成長戦略、シナジー拡大とそれを実現するPMI体制、当社グループの経営戦略などをテーマに2023年9月14日に開催いたしました。

## 機関投資家との個別対話の実施状況

### 1. 機関投資家への対応

主にアナリスト向けに電話やWEB会議等による個別取材を実施し、決算説明会資料や月次開示情報等を用いて、物流市場動向や事業環境をはじめ、当社の事業の状況等について説明をしています。

## 2. 海外投資家への対応

渡航による海外投資家訪問および来訪による面談対応の他、電話会議およびWEB会議による個別面談も積極的に実施し、代表取締役社長、経営企画部担当役員は、定期的に海外投資家との面談を実施しています。

### 株主との対話実施状況(2023年12月期)

項目	状況
主な対応者	代表取締役社長、常務執行役員、取締役執行役員 経営企画部 IR 推進室
株主の概要	国内外のファンドマネージャー、アナリスト、ESG 担当、議決権行使担当者
個別ミーティングの実施回数	国内外機関投資家等に対して実施した個別ミーティングの回数 177 回 / 263 社 ※海外 IR (北米・欧州・アジア) の面談を含みます。
主な対話のテーマ	①フォワーディング事業の概況と収益性について ② M&A 戦略について ③業績予想について ④経営計画の取り組み状況について

## 株主・投資家との対話を踏まえて取り入れた事項

当社グループは、投資家の皆さまとさまざまな形で対話を実施しており、いただいたご意見については、経営に反映するよう定期的に取締役会へ報告しています。

対話を踏まえて取り入れた具体的な事項の例としては、当社グループの事業動向、特に、航空・海運フォワーディング事業の動向についてご質問をいただいていることを踏まえ、一層の理解促進を図ることを目的に、2022年12月期第2四半期より「日本・海外セグメント発航空輸出事業の粗利益額と粗利益率推移」を、2023年12月期第1四半期より「日本・海外セグメント発海上輸出事業のTEU当たりの粗利益額の推移」を決算説明会の補足資料に掲載しています。

**WEB** 全ステークホルダーの詳細はサステナビリティデータブックをご覧ください

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/report/>

## 株主との対話の方針

NXグループは、株主の皆さまとの建設的な対話が、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上において、重要であると認識し、その建設的な対話を促進するための施策や体制整備に取り組んでいます。

経営企画部担当役員が統括するIR活動を通じ、当社グループの経営戦略や経営施策を明解に伝え、理解を得よう努めています。

株主・投資家の皆さまからの意見については、半期に一度取締役会へ報告し、社外役員を含む取締役会での協議の上、経営に反映するように努めています。

## 機関投資家向け各種説明会の実施について

### 1. 決算説明会

年2回、年次と半期の決算発表日に決算説明会を開催し、代表取締役社長および各本部長ら経営幹部により、内容の説明および質疑対応を行っています。

第1四半期と第3四半期の決算発表時には、WEB会議等で財務担当役員から内容の説明および質疑対応を行っています。

# 役員一覧 (2024年3月31日現在)

## 取締役

**齋藤 充** 1954年9月22日生

代表取締役会長  
取締役会議長

●所有する当社の株式数 19,600 株  
●取締役会出席状況 19回 / 19回(100%)



●略歴、当社における地位および担当

- 1978年4月 日本通運株式会社入社
- 2009年5月 日本通運株式会社執行役員東北ブロック地域総括兼仙台支店長
- 2012年5月 日本通運株式会社常務執行役員
- 2012年6月 日本通運株式会社取締役常務執行役員
- 2014年5月 日本通運株式会社代表取締役副社長 副社長執行役員
- 2017年5月 日本通運株式会社代表取締役社長社長執行役員
- 2022年1月 当社代表取締役社長 社長執行役員
- 2024年1月 当社代表取締役会長(現任)

**堀切 智** 1960年10月25日生

代表取締役社長  
社長執行役員  
最高経営責任者

●所有する当社の株式数 7,500 株



●略歴、当社における地位および担当

- 1983年4月 日本通運株式会社入社
- 2015年5月 日本通運株式会社執行役員北関東・信越ブロック地域総括兼群馬支店長
- 2017年5月 日本通運株式会社執行役員
- 2017年6月 日本通運株式会社取締役執行役員
- 2018年5月 日本通運株式会社取締役常務執行役員
- 2019年4月 日本通運株式会社取締役専務執行役員
- 2019年6月 日本通運株式会社専務執行役員
- 2020年4月 日本通運株式会社副社長執行役員
- 2020年6月 日本通運株式会社代表取締役副社長 副社長執行役員
- 2022年1月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員
- 2023年1月 当社副社長執行役員
- 2023年1月 日本通運株式会社代表取締役社長社長執行役員
- 2024年1月 当社社長執行役員(現任)  
(担当)最高経営責任者
- 2024年3月 当社代表取締役社長(現任)

新任

**赤石 衛** 1968年4月6日生

取締役  
執行役員

●所有する当社の株式数 1,531 株  
●取締役会出席状況 14回 / 14回(100%)



●略歴、当社における地位および担当

- 1993年4月 日本通運株式会社入社
- 2019年3月 日本通運株式会社事業開発部専任部長
- 2022年1月 当社執行役員
- 2023年3月 当社取締役執行役員(現任)  
(担当)経営企画部担当兼経営企画部長

**阿部 幸子** 1964年8月8日生

取締役  
執行役員

●所有する当社の株式数 2,022 株



●略歴、当社における地位および担当

- 1988年4月 日本通運株式会社入社
- 2014年10月 日本通運株式会社 CSR部専任部長
- 2018年5月 日通東京流通サービス株式会社代表取締役社長
- 2022年1月 日本通運株式会社監査役
- 2024年3月 当社取締役執行役員(現任)  
(担当)内部監査室

新任

**柴 洋二郎** 1950年8月7日生

社外取締役

●所有する当社の株式数 0 株  
●取締役会出席状況 19回 / 19回(100%)



●略歴、当社における地位および担当

- 1974年4月 株式会社日本興業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
- 2003年3月 株式会社みずほ銀行常務執行役員
- 2005年5月 株式会社オリエンタルランド常務執行役員
- 2009年4月 株式会社オリエンタルランド代表取締役副社長執行役員
- 2013年6月 株式会社アミューズ社外取締役
- 2015年6月 株式会社アミューズ取締役副会長
- 2018年3月 株式会社プリズトン社外取締役(現任)
- 2019年4月 株式会社アミューズ代表取締役社長執行役員
- 2021年6月 日本通運株式会社取締役
- 2022年1月 当社取締役(現任)

**伊藤 ゆみ子** 1959年3月13日生

社外取締役

●所有する当社の株式数 0 株  
●取締役会出席状況 14回 / 14回(100%)



●略歴、当社における地位および担当

- 1984年4月 衆議院法制局参事
- 1989年4月 弁護士登録坂和総合法律事務所入所
- 1991年7月 田辺総合法律事務所入所
- 2001年4月 ジーイー横河メディカルシステム株式会社(現 GEヘルスケア・ジャパン株式会社)法務・特許室長
- 2004年5月 日本アイ・ビー・エム株式会社法務・知的財産スタッフ・カウンセラー
- 2007年3月 マイクロソフト株式会社(現日本マイクロソフト株式会社)執行役法務・政策企画統括本部長
- 2013年4月 シャープ株式会社執行役員
- 2013年6月 シャープ株式会社取締役兼執行役員
- 2014年4月 シャープ株式会社取締役兼常務執行役員
- 2016年6月 シャープ株式会社常務執行役員
- 2019年4月 イトウ法律事務所開設 同代表(現任)
- 2019年6月 株式会社神戸製鋼所社外取締役(現任)
- 2019年6月 参天製薬株式会社社外監査役
- 2022年7月 学校法人日本大学理事(現任)
- 2023年3月 当社取締役(現任)

## 取締役

塚原 月子 1972年8月31日生

社外取締役

●所有する当社の株式数 0株



新任

## ● 略歴、当社における地位および担当

- 1995年4月 運輸省(現国土交通省)入省
- 2001年6月 国土交通省政策統括官付政策評価官室専門官
- 2003年9月 ボストンコンサルティンググループ入社
- 2009年1月 ボストンコンサルティンググループプリンシパル
- 2015年7月 Catalyst Japan Research and Consulting 株式会社ヴァイスプレジデント
- 2018年2月 株式会社カレイディスト設立 代表取締役(現任)
- 2020年4月 G20 EMPOWER 日本民間共同代表(現任)
- 2024年3月 当社取締役(現任)

## 監査等委員である取締役

中本 孝 1962年6月28日生

取締役監査等委員

●所有する当社の株式数 3,000株



新任

## ● 略歴、当社における地位および担当

- 1986年4月 日本通運株式会社入社
- 2011年6月 日本通運株式会社財務部専任部長
- 2013年7月 米国日本通運株式会社財務部長
- 2017年5月 日本通運株式会社鳥取支店長
- 2018年5月 日通キャピタル株式会社代表取締役社長
- 2019年4月 日本通運株式会社財務企画部長
- 2022年1月 当社内部監査室長
- 2024年3月 当社取締役(現任)

青木 良夫 1950年10月23日生

社外取締役監査等委員

●所有する当社の株式数 0株  
●取締役会出席状況 19回/19回(100%)

新任

## ● 略歴、当社における地位および担当

- 1974年11月 ビート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所入所
- 1976年11月 等松・青木監査法人入所(現 有限責任監査法人トーマツ)
- 1978年3月 公認会計士登録
- 1988年7月 サンワ・等松青木監査法人社員(現 有限責任監査法人トーマツ)
- 1995年7月 監査法人トーマツ代表社員(現 有限責任監査法人トーマツ)
- 2010年10月 有限責任監査法人トーマツ経営監査室長
- 2015年12月 公認会計士 青木良夫事務所所長(現任)
- 2016年3月 新日本電工株式会社監査役
- 2016年6月 ポリプラスチックス株式会社監査役
- 2016年6月 日本通運株式会社監査役
- 2022年1月 当社監査役
- 2024年3月 当社取締役(現任)

讚井 暢子 1955年4月7日生

社外取締役監査等委員

●所有する当社の株式数 0株  
●取締役会出席状況 19回/19回(100%)

新任

## ● 略歴、当社における地位および担当

- 1980年4月 日本経営者団体連盟入職
- 2000年7月 日本経営者団体連盟国際部長
- 2002年5月 社団法人日本経済団体連合会(統合により名称変更)国際労働政策本部長
- 2005年4月 社団法人日本経済団体連合会労働法制本部長
- 2006年6月 社団法人日本経済団体連合会国際第二本部長
- 2008年5月 社団法人日本経済団体連合会常務理事
- 2012年3月 一般社団法人日本経済団体連合会常務理事(一般社団法人への移行による名称変更)
- 2014年6月 一般社団法人経団連事業サービス常務理事
- 2021年6月 日本通運株式会社監査役
- 2022年1月 当社監査役
- 2024年3月 当社取締役(現任)

柘野 龍二 1953年10月30日生

社外取締役監査等委員

●所有する当社の株式数 0株



新任

## ● 略歴、当社における地位および担当

- 1977年4月 運輸省(現国土交通省)入省
- 2005年8月 国土交通省大臣官房審議官(鉄道局併任)
- 2006年7月 国土交通省自動車交通局次長
- 2007年7月 国土交通省大臣官房総括審議官
- 2009年7月 国土交通省自動車交通局長
- 2010年8月 国土交通省大臣官房運輸安全政策審議官
- 2011年9月 国土交通省海上保安庁次長
- 2013年8月 国土交通審議官
- 2014年9月 公益財団法人日本海事センター理事長
- 2017年6月 公益社団法人全日本トラック協会理事長
- 2023年8月 弁護士登録(東京弁護士会所属)
- 2024年3月 当社取締役(現任)

## スキルマトリックス・選任理由

### 取締役

氏名	当社が取締役に特に期待する分野									取締役選任理由
	企業経営		法務・ リスク マネジメント	財務・会計	国際 ビジネス	ESG・ サステナ ビリティ	人財開発・ 労務 マネジメント	現業 業務経験	NXグループ内 他業務経験	
	NXグループ 企業経営経験	NXグループ外 他社経営経験								
齋藤 充	●		●	●	●	●	●	●	●	齋藤充氏は、当社代表取締役社長として、ホールディングス制への移行、新たなグループブランドNXの導入、グループ事業の再編などを迅速かつ確実に実行してきました。同氏の経営に関する豊富な経験と見識は、NXグループにおける長期ビジョン実現のために必要であると判断し、引き続き選任しています。
堀切 智	●		●		●	●	●	●	●	堀切智氏は、日本通運株式会社の代表取締役社長として、同社の事業構造改革、組織風土改革に取り組んできました。新たに策定した経営計画を迅速かつ確実に実行し、NXグループにおける長期ビジョンを実現するためには、同氏のもつリーダーシップと経営手腕が必要であると判断し、選任しています。
赤石 衛	●				●			●	●	赤石衛氏は、M&A、新規事業開発等NXグループの事業拡大に貢献する部門での経験を積み、2022年1月に当社執行役員に就任しています。経営企画部門の担当役員として、海外M&A、新経営計画の策定などに尽力しており、NXグループにおける長期ビジョンの実現において、同氏のもつ経験と見識が必要であると判断し、引き続き選任しています。
阿部 幸子	●		●				●	●	●	阿部幸子氏は、コンプライアンス部門、人事、業務部門等コーポレート部門を中心に経験を積み、日通東京流通サービス株式会社では、NXグループ各社のシェアードサービスを担当する社長として、グループ内の生産性向上に貢献しました。2022年1月には日本通運株式会社監査役に就任しており、コンプライアンスの知見と企業経営経験を生かした的確かつ公正な視点をもって同社の監査に当たってきました。今後グループ経営の推進に当たり、グループガバナンスの強化は重要な経営課題であり、同氏のもつ経験と見識が必要であると判断し、選任しています。
柴 洋二郎 社外独立		●		●	●					柴洋二郎氏は、豊富な企業経営の経験と、幅広い顧客ニーズへの対応により培われた広い視野を有しています。NXグループがグローバル市場での事業成長を加速していくに当たり、同氏が有する企業経営に関する豊富な経験と見識に基づいた監督、助言等を期待し、引き続き選任しています。
伊藤 ゆみ子 社外独立		●	●			●				伊藤ゆみ子氏は、弁護士であり、多様な背景を持つ複数企業にて法務担当役員等重要なポジションを歴任し、豊富な企業法務・ガバナンス分野の経験を有しています。NXグループがグローバルガバナンスとリスクマネジメントを強化していくに当たり、同氏のもつ高度な専門知識と豊富な企業法務経験に基づいた監督、助言等を期待し、引き続き選任しています。
塚原 月子 社外独立		●				●	●			塚原月子氏は、女性の活躍推進をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョン分野において高い知見、経験を有しています。現在はコンサルタント経験を生かしたアドバイザー、コンサルティング活動に加え、国内外のダイバーシティ&インクルージョン団体での中核的役割を果たしています。NXグループがサステナビリティ経営を推進していくに当たり、同氏のもつ専門知識と最先端の知見に基づいた監督、助言等を期待し、選任しています。

●印は、各取締役が各分野において知見や専門性を備えていることを示しています 2024年3月31日現在

## スキルマトリックス・選任理由

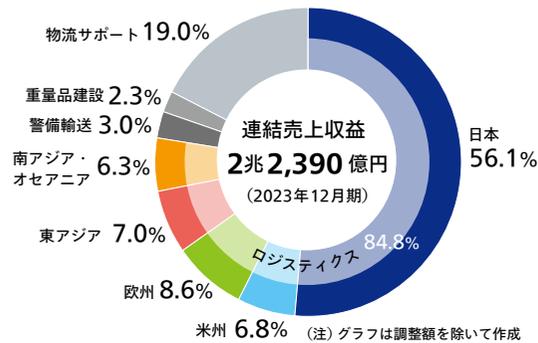
### 監査等委員である取締役

氏名	当社が取締役に特に期待する分野									取締役選任理由
	企業経営		法務・ リスク マネジメント	財務・会計	国際 ビジネス	ESG・ サステナ ビリティ	人財開発・ 労務 マネジメント	現業 業務経験	NXグループ内 他業務経験	
	NXグループ 企業経営経験	NXグループ外 他社経営経験								
中本 孝	●			●				●	●	中本孝氏は、財務・経理部門を中心に日本通運株式会社をはじめとする国内外のグループ会社で経験を積み、その高い知見を生かし、NXグループ全体の経営基盤強化に貢献してきました。2022年1月には内部監査室長へ就任し、海外を含めた監査体制の強化に尽力しました。同氏のこれらの経験と実績から、当社の経営の監査、監督を行うに適任であると判断し、監査等委員に選任しています。
青木 良夫 社外独立			●	●						青木良夫氏は、公認会計士として豊富な経験と財務・会計に関する専門的な知見を有していることから、会社業務の全般にわたって経営を監視する立場に適した人物として、2022年1月に当社社外監査役に就任しています。NXグループが企業価値向上に向けたガバナンス機能を強化していくに当たり、同氏がおもつ専門知識と豊富な経験に基づいた監査、監督等を期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。なお、同氏はこれまで、社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。
讃井 暢子 社外独立		●				●	●			讃井暢子氏は、経営者団体における労働分野の国際的ルールの策定、企業の海外展開に資する政策提言の策定等の経験を有しています。国際分野および労働分野に精通し、また、団体経営の経験も有している同氏の経験および知見から、経営を監視する立場に適した人物として、2022年1月に当社社外監査役に選任しています。NXグループが企業価値向上に向けたガバナンス機能を強化していくに当たり、同氏がおもつ豊富な経験と知見に基づいた監査、監督等を期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。
榎野 龍二 社外独立		●	●			●				榎野龍二氏は、弁護士であり、高い法律知識を有しています。また、運輸省(現国土交通省)において、利用運送事業を含めた自動車等輸送部門、広報部門、国際部門等で主要なポジションを歴任しており、物流業界に関しても高い知見を有しています。前職である全日本トラック協会理事長在任中は、業界代表として、自動車輸送業界が抱える課題について行政と共に解決に向けた取り組みを推進し、トラック事業の健全な発展に貢献しました。NXグループが企業価値向上に向けたガバナンス機能を強化していくに当たり、同氏がおもつ専門知識と豊富な経験に基づいた監査、監督等を期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。

●印は、各取締役が各分野において知見や専門性を備えていることを示しています 2024年3月31日現在

# At a Glance

## セグメント別売上収益構成比



## セグメント別売上収益／セグメント利益 (単位：億円)

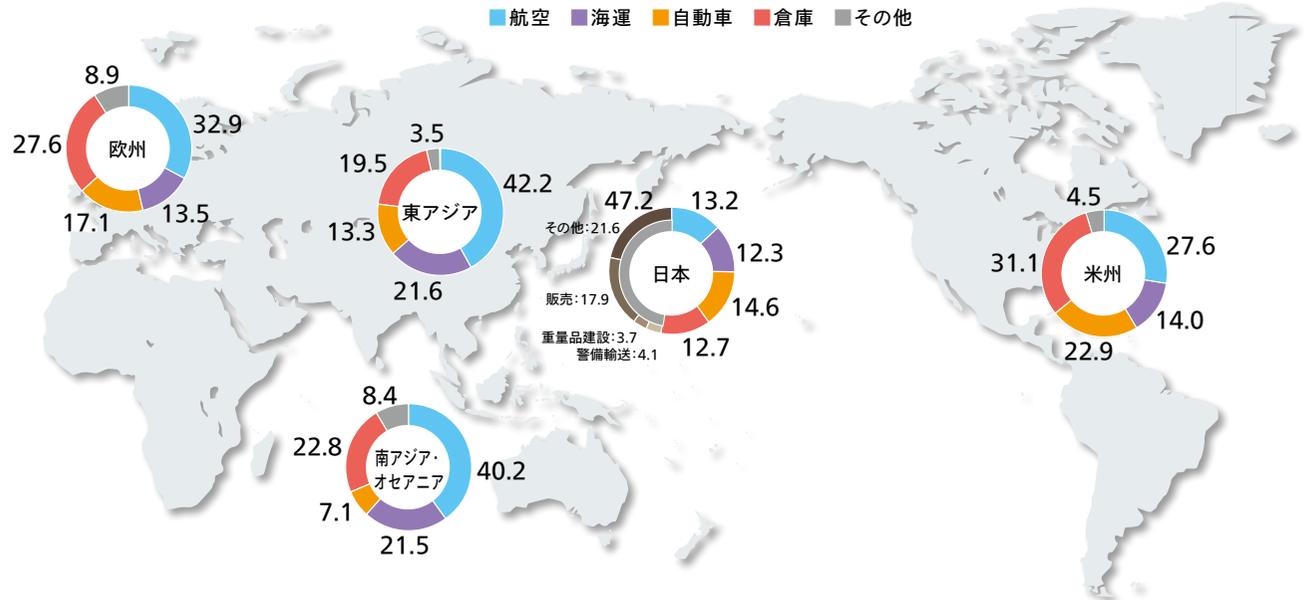
		売上収益	セグメント利益 (事業利益)
ロジスティクス	日本	12,565	485
	米州	1,512	92
	欧州	1,926	98
	東アジア	1,576	37
	南アジア・オセアニア	1,408	83
警備輸送		678	33
重量品建設		511	65
物流サポート		4,258	138

NXグループは、サプライチェーンを効率化・高度化し、モノの経済的価値を高めるため、日本・世界各地において、多様な輸送モードを駆使したさまざまなサービスを提供しています。

## 主要事業・製品およびサービス

セグメント	主要事業										主要製品およびサービス	
	鉄道 利用 運送業	貨物 自動車 運送業	利用 航空 運送業	海上 運送業	港湾 運送業	倉庫業	工場内 運搬 作業	情報 資産 管理業	不動 産業	重量物 運搬 架設 設置業		
ロジスティクス												
日本	●	●	●	●	●	●	●	●	●		鉄道取扱、自動車運送、積合せ貨物、航空運送、海運、引越・移転、倉庫・流通加工、工場内作業、情報資産管理、不動産賃貸、美術品、重量品建設	
米州		●	●		●	●					航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送	
欧州	●	●	●		●	●					鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送	
東アジア	●	●	●		●	●					鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送	
南アジア・オセアニア	●	●	●		●	●				●	鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送、重量品建設	
警備輸送											警備業、貨物自動車運送業	警備輸送
重量品建設											重量物運搬架設設置業	重量品建設
物流サポート											物流機器・包装資材・梱包資材・車両・石油・LPガス等の販売業、車両整備、保険代理店業、不動産の仲介・設計・監理・管理業、調査・研究業、ロジスティクスファイナンス事業、労働者派遣業	石油等販売、その他販売、不動産、ファイナンス、その他

## 事業別売上収益構成比 (単位：%)



## セグメント情報

## 日本

## 2023年度の主な取り組み

## 日本通運、新たな医薬品物流サービス「NX Pharma-TC」を開始

日本通運株式会社は、新たな医薬品物流サービス「NX Pharma-TC」の提供を開始しました。

WHO 基準の GDP (Good Distribution Practice) 認証を取得した医薬品専用物流拠点(東日本医薬品センター・西日本医薬品センター・九州医薬品センター)と輸配送ネットワークを活用し、全国の医薬品卸売事業者へ輸送します。

日本国内の医薬品輸送においては、複数の物流事業者が介入するケースが一般的ですが、NXグループは製薬メーカーの製造所から全国の医薬品卸売事業者まで統一・標準化された品質マネジメントシステムによる高品質な物流サービスを開始しました。

## 日本通運、熊本県益城町と「熊本ロジスティクスセンター」建設に向けた立地協定を締結

日本通運株式会社は、「熊本ロジスティクスセンター」建設に向け、熊本県の立ち会いの下、2023年5月19日に益城町と立地協定を締結しました。

熊本県では今後、半導体関連企業の集積が予想され、物流需要も急速に増加することが見込まれています。これに対応するため、新たな倉庫「熊本ロジスティクスセンター」を益城町に建設し、2024年4月に稼働を開始しました。この倉庫は、最新の物流システムと豊富な経験を持つ日本通運のノウハウを結集し、半導体関連産業などのお客様へ高品質な物流サービスを提供する拠点として、熊本県および益城町の強力な支援体制の下、現地における雇用の創出など地域の発展に寄与することを目指しています。

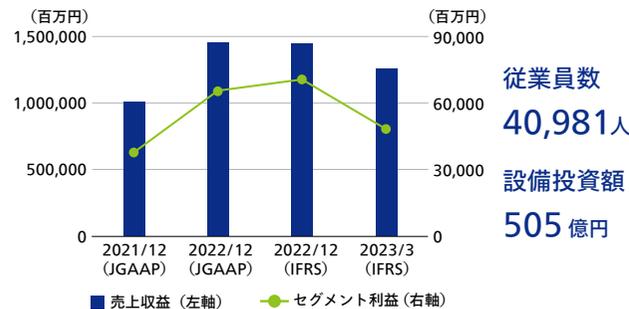
また、これに先立ち、2023年3月1日に熊本市に「熊本半導体事業所」を開設し、営業を開始しました。半導体サプライチェーンに対して End to End のソリューションをグローバルに展開するため、お客様のビジネスをサポートする体制をさらに拡充していきます。



## 事業概要

鉄道、自動車、海運や航空などのさまざまな輸送モード、NXグループ各社を含めたグローバルに広がるネットワークを駆使し、安全・品質・コンプライアンスへの高い意識とお客様第一の姿勢を持った社員がお客様に最適な物流サービスを提供しています。さらに、日本国内トップの倉庫面積を誇る物流センターや実績とノウハウを結集した物流情報システムにより、企業間の物流から引越・移転、美術品や医薬品といった特殊な物品の輸送まで、多様なニーズに最適なソリューションを提供しています。

## 売上収益／セグメント利益の推移



## 戦略と施策

多様な輸送モードとグローバルネットワークを生かして、顧客サプライチェーンの最適化を実現するため、アカウントマネジメントの強化を通して顧客との取引領域の拡大に取り組みます。半導体や医薬品など事業成長が期待される産業領域には積極的な投資による拠点拡充・機能強化を進めています。また、事業基盤の変革や見直し、業務の効率化による生産性向上によって、持続的な成長を目指します。ニーズが集中する東名阪大都市圏での営業を強化するとともに、地域の主要顧客のニーズに応じたサービス提供にも注力しています。

## 2023年12月期業績概況

国内物流が継続して低調に推移し、航空貨物、海運貨物の取り扱いが減少したことに加え、販売単価の下落の影響があり、売上収益は1兆2,565億円、セグメント利益は485億円となりました。

## セグメント情報

## 米州

## 2023年度の主な取り組み

## 米国ノースカロライナ州に「ガーナー 2000 医薬品ロジスティクスセンター」を開設

NXグループのMD Logistics LLCは、米国ノースカロライナ州ガーナーに医薬品専用倉庫「ガーナー 2000 医薬品ロジスティクスセンター」を開設し、2023年1月に営業を開始しました。当施設は医薬品物流の高度化・多様化するニーズにお応えするための各種温度管理やセキュリティを兼ね備えた医薬品に特化した倉庫になります。MD Logistics LLCは医薬品物流の豊富な経験を基に医薬品産業のお客様のサプライチェーンをサポートしていきます。

## アリゾナ州メサ市に半導体専用倉庫「メサ・ロジスティクスセンター」を開設

NXアメリカ株式会社はさまざまな産業の先端技術が集まるアリゾナ州メサ市に半導体専用倉庫「メサ・ロジスティクスセンター」を開設し、2023年2月に営業を開始しました。この倉庫は、航空輸送セキュリティTSAに準拠しており、半導体や電子部品の取り扱いに必要な環境要件(温湿度 / 防塵 / 静電管理)を備えた365日24時間体制の倉庫となります。緊急な入出庫にも迅速に対応できる、高品質かつ効率的なオペレーションを半導体産業のお客様に提供します。



## 事業概要

米国、カナダ、メキシコ、ブラジルに自社拠点を展開するとともに、現地法人を置かない国においても代理店を設置することにより米州全体でサービスを提供し、NXグループのグローバルネットワークを支えています。海上輸送、航空輸送に加えニーズの高いUSMCA締結国(米国、カナダ、メキシコ)間のトラック輸送についてもクロスボーダー輸送体制と倉庫機能を構築し、お客様のサプライチェーンを強力にサポートするロジスティクスソリューションを提供しています。

## 戦略と施策

「NXグループ経営計画2028」では倉庫・配送、トラック輸送事業のさらなる拡大による、事業セグメントのポートフォリオバランスがとれた強靱な事業体を目標に掲げています。自動車・半導体・医薬品産業等を中心に米州域内への製造回帰が進んでいることから、米国内・クロスボーダートラック輸送事業の拡充・拡大に取り組みます。重点産業については、自動車・医薬品産業におけるコントラクトロジスティクスの拡販を推進。フォワーディング事業に関しては、トランスアトランティックレーン、ラテンアメリカレーンの需要獲得にも注力。多角化によりさらなる事業の拡大を目指していきます。

## 売上収益／セグメント利益の推移



従業員数  
3,356人  
設備投資額  
39億円

## 2023年12月期業績概況

倉庫配送は好調を維持しましたが、航空貨物、海運貨物の取り扱いが減少したことに加え、販売単価の下落の影響があり、売上収益は1,512億円、セグメント利益は92億円となりました。

## セグメント情報

## 欧州

## 2023年度の主な取り組み

## NXアイルランド、自社倉庫において GDP 認証を取得

アイルランドは、世界でも有数の医薬品の製造と輸出国となっており、国立バイオプロセス研究研修機関(NIBRT)を中心に多くのライフサイエンス企業が集まっています。また、アイルランドには、世界トップ10の製薬会社が全て進出しており、今後も医薬品に関わるビジネスの成長が見込まれます。今回 GDP 認証を取得した「NXアイルランド コントラクトロジスティクスセンター」は、ダブリン国際空港から約3km、ダブリン港から約12kmの場所に位置しており、航空輸送と海上輸送の両方に適した位置にあります。2℃～8℃(冷蔵)、15℃～25℃(定温)の2温度帯に対応可能な温調施設(2,509m<sup>3</sup>)を完備し、NXグループの国際温度管理輸送サービスと GDP 認証倉庫による一時保管機能を組み合わせ、安全かつ高品質な医薬品物流プラットフォームを提供します。NXグループは、今後も経営計画において重点産業と位置づける医薬品の取り組みを強化し、高度化・多様化する医薬品の物流ニーズにお応えするサービスをグローバルに拡充、展開していきます。

## ライフスタイル・ハイファッション産業への取り組み

アパレル産業への取り組みを強化する中で、特にラグジュアリーファッション分野をグローバル事業の重点対象として進めています。

イタリアを発信基地としたライフスタイル関連ロジスティクス事業の拡大に向けて、これまで2013年に高級ファッションブランドを主要顧客としたフォーディング事業を展開するフランコ・ヴァーゴを買収、2018年には同様に高級ファッションブランドを主要顧客とし、倉庫保管・配送サービス事業を展開するトラコンフの買収を行い、2023年10月には主にイタリアで製造された高級家具を対象に、陸上・海上・航空輸送、ホワイトグローブサービスや保管サービスを展開し、マーケットから高い評価を受けてきた Tramoグループを買収しました。各社のラグジュアリーインテリアに最適な集荷・配送等の機能と、当社の国際間輸送サービスとを連携させることでより高品質なサービスをお客様に提供することが可能になります。



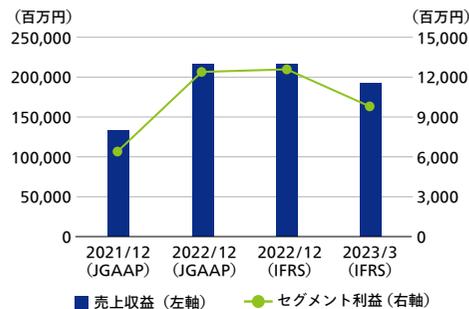
## 事業概要

ドイツやイタリア、オランダなど欧州主要各国、トルコ、アラブ首長国連邦に拠点を展開しています。自動車、半導体、医療・医薬、ライフスタイル産業のお客様を中心に、ロジスティクスサービスを提供しています。

## 戦略と施策

フォーディング分野では競争力のあるプライシングを可能とするスキームの構築と数量増を目指し、顧客分析に基づく営業戦略策定と取り扱い事業領域の拡大(クロス・アップセル)を図ります。ロジスティクス事業では専門人財の増強や最先端技術を駆使したソリューションの開発と販売を強化することに注力しています。域内トラック輸送事業の拡大や、北欧・アフリカでの事業の展開など未開拓エリアや未進出分野への事業拡大にも取り組んでいきます。その他 CSRD、CSDDD 等欧州における企業の社会的責任への新たな法令・制度への対応を適切に実施していきます。

## 売上収益／セグメント利益の推移



従業員数  
4,287人

設備投資額  
47億円

## 2023年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物の取り扱いが減少したことに加え、販売単価の下落の影響があり、売上収益は1,926億円、セグメント利益は98億円となりました。

## セグメント情報

## 東アジア

## 2023年度の主な取り組み

## NXグループの東アジア地域における知名度の向上による、中国国内物流事業の拡大

東アジアリージョンは、上海で開催される国家級イベントである「中国国際輸入博覧会(CIIE)」に2018年の初回開催以降、6年連続で出展しました。また、中国で初めてサプライチェーンに特化した展示会として注目を集めた「中国国際サプライチェーン促進博覧会(CISCE)」に初出展し、東アジアの中でも最も巨大な消費市場を持つ中国における当社のサービスを紹介し、NXブランドの浸透を図りました。



## 中国国内の2法人(NX国際儲運有限公司、NX国際供給管理(上海)有限公司)で自動倉庫を導入

ロジスティクス事業を中心に展開する中国国内の2法人では省人化および保管能力やピッキング効率の改善を目的に順次自動化設備の導入を進めています。

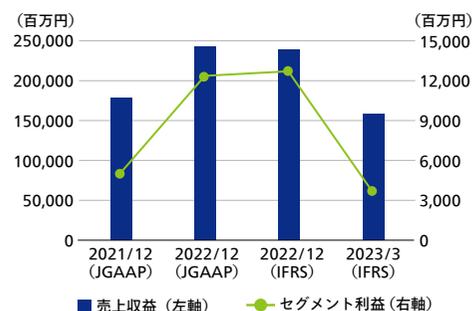
AGV、自動ソーター、ラベラーなど複数の自動化設備を組み合わせた自動倉庫の設計を行っています。また、今後、高温多湿環境下における倉庫作業など作業員の負荷が高い作業における遠隔操作ロボットの導入等、労働環境の改善にも取り組んでいきます。



## 事業概要

中国・香港・台湾・韓国の東アジア地域に拠点を展開しています。内需の規模が大きい中国では主要都市を結ぶ幹線輸送および都市内の自動車配送網と、各地に展開する倉庫拠点を活用し、家電・自動車部品の調達物流、雑貨・衣料品の販売物流など国内物流を展開しています。また、医薬品物流に対する需要の高まりに合わせ、GDP認証の取得や温度管理輸送サービスの拡充に専門支店を設けて取り組みを進めています。経済連携の強化により域外との貿易が活発化する傾向にある中、欧州、中央アジア向けの鉄道輸送に加え、東南アジア地域とのクロスボーダー輸送サービスの拡大を進めています。また、海外向けの物量を大きく伸ばすEコマースプラットフォームへの営業拡大、市場調査を強化するため専門的な人財の拡充などの施策に取り組んでいます。

## 売上収益／セグメント利益の推移



## 戦略と施策

強靱な経営体質への変革を方針として、組織の最適化の取り組みを加速しており、香港と中国広東省を含む大湾区(Greater Bay Area)エリアにおいては、2024年1月に大湾区本部を設置し、同エリアに存在する複数のグループ会社、事業会社の垣根を越えた業務の一体運営を実施すべく活動を開始しています。また、同エリアには cargo-partner 社も拠点をもち、欧州向けフォワーディングにおける重要な戦略地域としていることより、協業の推進によるシナジーの創出を図っていきます。

## 2023年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物の取り扱いが半導体関連、自動車関連を中心に減少し、販売単価の下落の影響もあり、売上収益は1,576億円、セグメント利益は37億円となりました。

従業員数  
4,500人  
設備投資額  
7億円

## セグメント情報 南アジア・オセアニア

### 2023年度の主な取り組み

#### ベトナム北部・南部に新たなロジスティクスセンター稼働開始

NXベトナム有限会社では2023年5月にベトナム北部バクニン省に「NXイエンフォン・ロジスティクスセンター」、2023年8月にベトナム南部ビンズオン省に「NX VSIP2ロジスティクスセンター」を開業、稼働開始しました。

主にアパレル、電機・電子機器、小売業向けの在庫管理、仕分け、梱包などの対応、およびハノイ市含むベトナム北部地区、ホーチミン市内、ホーチミン近郊への配送拠点としての機能を提供します。

また、いずれの拠点でも輸出加工企業(Export Processing Enterprises EPE)への保税在庫管理サービス提供を可能にしました。



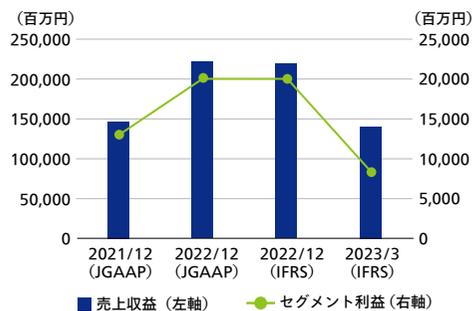
#### 事業概要

シンガポールやタイなどのASEAN各国およびインド・バングラデシュ・オーストラリアなど15カ国に拠点を展開しています。生産市場・消費市場として域内経済が活発化する中、お客様のサプライチェーンを支援するさまざまな輸送サービスを提供しています。医薬品物流に対するGDP認証の取得や温度管理輸送サービス、アパレルや一般消費財の保管・店舗配送サービスなどを拡充。地域最大の経済圏インドでは、自動車関連部品の効率的集約と配送を行うミル克蘭サービスやJIT物流も提供しています。

#### 戦略と施策

成長市場であるアジアでの強固な地盤を強みとするグローバルロジスティクスカンパニーを目指し、事業成長を加速させます。重点戦略エリアであるインドを中心に中東・東アフリカを結ぶ環インド洋貿易圏、バングラデシュとパキスタンを含むインド亜大陸のネットワークの拡充を進めています。主力の海空フォワーディング事業では、アジア・インド発着の欧米向けトレードレーンを拡大。また、域内各国の消費市場拡大を捉えた倉庫・トラック事業の拡大を推進します。

#### 売上収益／セグメント利益の推移



従業員数

8,392人

設備投資額

30億円

#### 2023年12月期業績概況

航空貨物は半導体関連の取り扱いが減少し、海運貨物は販売単価の下落の影響を受け、売上収益は1,408億円、セグメント利益は83億円となりました。

## セグメント情報

### 警備輸送セグメント

#### 事業概要

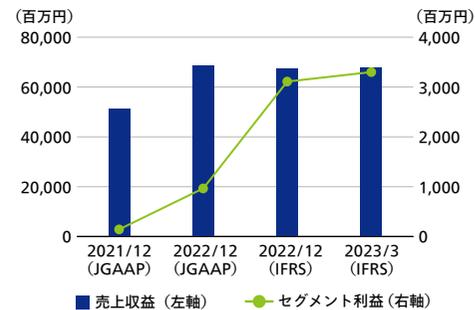
警備輸送事業は、1965年の事業開始以降、貴重品運搬警備のパイオニアとして、現在に至るまで日本国内 No.1のシェアを占めています。

2023年1月にNXキャッシュ・ロジスティクス株式会社を立ち上げました。日本のキャッシュ流通改革を目指し、究極に無駄を省き、合理的でかつ低社会負荷の仕組みを作り上げ、お客様のコスト削減に貢献するとともに、社会にも貢献することでお客様、社会、当社グループの「トリプルウィン」を構築して、「キャッシュ・ロジスティクスプラットフォーム」となるべく、取り組んでいます。

#### 2023年12月期業績概況

設定便の減少等により、売上収益は678億円、各種コスト削減の効果などにより、セグメント利益は33億円となりました。

#### 売上収益／セグメント利益の推移



従業員数  
7,071人  
設備投資額  
27億円



### 2023年度の主な取り組み

5S 3定を基軸とした組織能力の向上に向け、管理者層の全従業員に対し本社主催の5S 3定研修を実施しました。2024年以降も対象を拡げ、実施していきます。

キャッシュ流通事業のシェア拡大による継続して利益を確保できる体制の構築に向け、次の2点の取り組みを実施しました。1点目は、現場オペレーションの可視化・数値化によるさらなる

現場改善を目的として、Core Systemの開発を進めています。2点目は金融機関行内業務アウトソーシングが加速していく状況にあることから、業務獲得に向けた取り組みを強力に推進していきます。

新たな事業領域の拡大については、グループシナジーによる事業領域の拡大の一環として、NXキャッシュ・ロジスティクス株式会

社と株式会社NXワンビシアーカイブスとの協業を開始しました。具体的にはそれぞれの経営資源を有効活用し、輸配送の一元化と、主に金融機関のお客様に向けた新サービスの開発を目的としています。2023年10月からは名古屋エリアでの輸配送の一元化を開始しました。金融機関向けの新サービスの開発については、ターゲットエリアを選定の上、取り組みを推進していきます。

# セグメント情報

## 重量品建設セグメント

### 事業概要

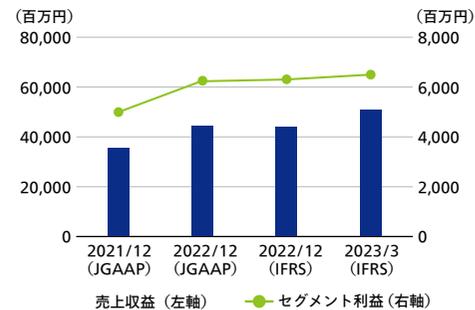
風力発電、火力発電、石油化学プラントの建設工事における設備機器の輸送から据付組立まで、一貫輸送据付サービスを提供しています。その他、半導体製造工場のクリーンルーム内設備といった精密機器の運搬、搬入設置や、高速道路などの道路インフラ設備の更新工事も行っています。

また、環境への配慮から近年需要が高まっている風力発電設備の運搬・据付業務には1999年から本格的に乗り出しており、現在日本国内にある風力発電設備の約70%は日本通運株式会社の重機建設事業部が実施したものです。

### 2023年12月期業績概況

風力発電関連、産業機械関連の取り扱いが堅調に推移し、売上収益は511億円、セグメント利益は65億円となりました。

### 売上収益／セグメント利益の推移



従業員数

946人

設備投資額

31億円



## 2023年度の主な取り組み

### 国内最大洋上風力発電プロジェクトに参画

陸上風力発電設備は、山の稜線に建設されるような場合が多く、長さ40～60mものブレード(羽根)や重さ数十tにもなるナセル(発電機)を、障害物を避けながら輸送するには、高度な技術が必要になります。日本通運株式会社では、専用に独

自開発したトレーラー(ブレード起立装置)や経験豊かなスタッフによる綿密な輸送計画によって、この困難を乗り越えています。また、2023年度は国内最大容量である8.0MW機を導入した洋上風力発電設備事業(石狩湾新港)の業務を受注し、無事完工しました。今後、グローバルな潮流として拡大し

ていく再生可能エネルギーの普及促進の一翼を担うことができよう、高品質かつ安全な作業を徹底し風力発電設備輸送における日本国内トップシェアを維持すべく取り組みます。

## セグメント情報

### 物流サポートセグメント

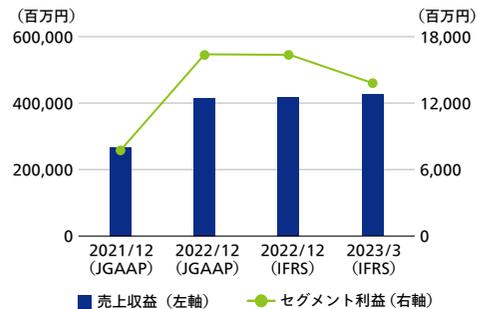
#### 事業概要

物流という本業に関連した、あるいは本業によって広がったネットワークを活用した事業を展開しています。梱包資材から車両、石油・LPガスなど、輸送に欠かせない各種商品の販売、車両の整備、保険代理店業務や、物流ニーズの調査・研究業、ロジスティクスファイナンス事業、労働者派遣業、不動産業などを行っています。

#### 2023年12月期業績概況

整備製作部門の取り扱いの増加等により、売上収益は4,258億円、石油部門やLPガス部門の取り扱いの減少および販売単価の下落により、セグメント利益は138億円となりました。

#### 売上収益／セグメント利益の推移

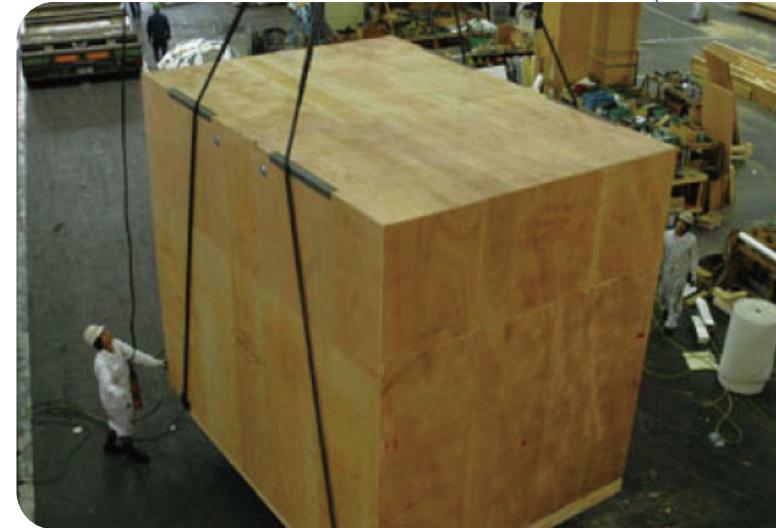


従業員数

4,631人

設備投資額

41億円



### 2023年度の主な取り組み

#### NX商事株式会社、カーボンニュートラルLPガスの取り扱い

脱炭素社会の実現を目指し「カーボンニュートラルLPガス(以下、CNLPG)」の販売を開始しています。CNLPGは、建物のガス空調や給湯、コンロに使われているものです。NX商事株式会社が取り扱うCNLPGは、米国の国際NGO団体が

認証したカーボンクレジットを購入し、LPガスの採掘から燃焼に至るまでに発生するCO<sub>2</sub>をオフセット(相殺)したもので、LPガス使用によるCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにします。

NXグループでは、サステナブルな社会の実現に向けてCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを進めており、各拠点で使用するLPガ

スにCNLPGを活用することに取り組んでいます。当社では、オリジナルロゴを作成して供給証明書やステッカーなどに活用し、お客様にCNLPGの幅広い訴求活動を行っています。

# 財務情報 財務 11カ年サマリー

2013～2020 に関しては翌年3月31日に終了した連結会計年度  
2021以降は当年の12月31日に終了した連結会計年度

※ NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる  
2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

	経営計画 2023						経営計画 2018			経営計画 2015			
	2023(IFRS)	2022(IFRS)	2022(JGAAP)	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
会計年度(百万円):	売上収益※1	2,239,017	2,618,659	2,619,746	1,763,282	2,079,195	2,080,352	2,138,501	1,995,317	1,864,301	1,909,105	1,924,929	1,752,468
2011年3月期から2016年3月期までの報告セグメントごとの売上収益※2													
	運送												
	国内会社												
	複合事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	736,568	742,356	721,717
	警備輸送	—	—	—	—	—	—	—	—	—	53,803	55,401	54,651
	重量品建設	—	—	—	—	—	—	—	—	—	51,395	46,886	36,656
	航空	—	—	—	—	—	—	—	—	—	182,533	210,763	181,720
	海運	—	—	—	—	—	—	—	—	—	118,205	118,836	131,708
	海外会社												
	米州	—	—	—	—	—	—	—	—	—	94,697	79,160	69,066
	欧州	—	—	—	—	—	—	—	—	—	84,579	83,609	72,788
	東アジア	—	—	—	—	—	—	—	—	—	115,068	101,321	92,156
	南アジア・オセアニア	—	—	—	—	—	—	—	—	—	70,225	64,607	51,367
	販売	—	—	—	—	—	—	—	—	—	367,328	420,155	412,846
	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	173,632	143,602	61,460
	調整額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 138,935	△ 141,773	△ 133,672
2017年3月期からの報告セグメントごとの売上収益※2													
	ロジスティクス												
	日本	1,256,571	1,450,991	1,457,283	1,008,278	1,212,803	1,213,597	1,256,802※3	1,188,695※3	1,155,713	1,158,390	—	—
	米州	151,291	162,080	162,080	86,650	78,141	91,068	98,699	91,396	83,831	94,697	—	—
	欧州	192,655	215,707	215,697	132,834	117,134	119,338	114,812	96,048	79,286	84,579	—	—
	東アジア	157,663	241,529	242,009	178,079	143,689	112,048	122,754	117,487	101,746	115,068	—	—
	南アジア・オセアニア	140,840	221,886	221,854	146,838	114,738	90,112	91,874	85,382	70,343	70,225	—	—
	警備輸送	67,892	68,088	68,478	51,361	69,239	72,589	72,647※3	72,022※3	54,781	53,803	—	—
	重量品建設	51,111	44,542	44,542	35,806	45,877	52,358	47,751	47,602	46,985	51,395	—	—
	物流サポート	425,896	421,609	414,836	267,132	447,837	471,201	483,965	443,264	403,994	410,906	—	—
	調整額	△ 204,906	△ 207,775	△ 207,037	△ 143,699	△ 150,266	△ 141,962	△ 150,806	△ 146,582	△ 132,381	△ 129,962	—	—
	営業利益	60,098	155,510	128,716	68,754	78,100	59,224	79,598	70,269	57,431	54,778	50,811	40,865
	親会社の所有者に帰属する当期利益	37,050	108,318	109,809	54,049	56,102	17,409	49,330	6,534	36,454	35,659	26,382	26,345
会計年度末(百万円):	資本合計	817,806	779,150	771,274	656,952	600,707	556,506	560,444	547,494	552,985	538,018	550,137	509,954
	資産合計	2,107,116	2,075,197	1,730,922	1,618,221	1,631,855	1,518,037	1,536,677	1,517,060※4	1,521,800	1,484,953	1,453,617	1,377,443
	営業活動によるキャッシュ・フロー※5	185,705	295,206	241,107	44,024	146,605	98,206	72,698	91,865	102,360	78,844	74,519	57,892
	現金及び現金同等物の期末残高※5	315,076	276,679	274,075	131,837	168,362	96,171	102,092	137,891	163,386	146,007	148,942	125,900
1株当たり※6(円):	親会社所有者帰属持分※7	9,097.87	8,485.15	8,391.95	7,035.33	6,354.98	5,805.12	5,749.60	5,519.09	5,586.52	521.77	531.06	483.38
	当期利益※7	418.58	1,202.34	1,218.89	595.19	604.79	185.06	515.13	68.06	371.32	35.61	25.87	25.62
比率(%):	営業利益率	2.7	5.9	4.9	3.9	3.8	2.8	3.7	3.5	3.1	2.9	2.6	2.3
	親会社所有者帰属持分比率	38.0	36.5	43.2	39.3	35.7	35.5	35.4	34.9※4	35.2	35.2	36.6	36.0
	親会社所有者帰属持分利益率	4.8	15.5	15.9	8.9	10.0	3.2	9.2	1.2	6.9	6.8	5.1	5.2

※1 売上収益には、消費税等は含まれていません。

※2 2011年3月期より「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 2009年3月27日)および「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 2008年3月21日)を適用しています。上記のセグメントごとの売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を除き表示しています。

※3 警備輸送事業に関わる組織改正に併せて、2019年3月期より日本(ロジスティクス)セグメントの一部を、警備輸送セグメントに変更しました。2018年3月期も変更後の区分に組み替えて記載しています。

※4 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年度3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産および自己資本比率については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

※5 2015年3月期より警備輸送事業におけるCSDサービスおよび両替金入金サービスに係る現金を資金(現金及び現金同等物)の範囲より除外しています。これに伴い、2014年3月期の連結会計年度における「営業活動によるキャッシュ・フロー」および「現金及び現金同等物の期末残高」については、当該会計方針の変更を遡及適用した数値を記載しています。

※6 当社は、2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株に併合しました。これに伴い、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産および1株当たり当期純利益を算定しています。

※7 2017年3月期より役員報酬BIP信託を導入しており、信託が保有する当社株式を、「1株当たり純資産額」の算定上、期末発行済株式数から控除する自己株式に含めています。また、「1株当たり当期純利益金額」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。

# 非財務情報 非財務 11カ年サマリー

2013～2020 に関しては翌年3月31日に終了した連結会計年度  
2021 以降は当年の12月31日に終了した連結会計年度

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
<b>環境</b>											
エネルギー使用量※ <sup>1</sup> (原油換算)(kl)	308,973	312,150	317,317	328,322	347,244	351,783	366,671	370,122	373,367	381,386	—
水使用量※ <sup>2</sup> (千 m <sup>3</sup> )	1,467	2,734	1,161	1,140	1,223	1,401	1,292	974	1,208	1,041	1,237
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1,2)(t-CO <sub>2</sub> )	739,376	745,500	756,861	791,382	855,452	873,029	918,388	942,363	961,431	970,994	970,438
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1,2、国内グループ計)(t-CO <sub>2</sub> )	631,956	649,336	661,242	675,854	726,264	761,182	809,864	851,831	869,875	876,159	885,066
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1,2、海外グループ計)(t-CO <sub>2</sub> )	107,420	96,164	95,621	115,528	129,188	111,847	108,524	90,532	91,556	94,835	85,372
産業廃棄物量(国内グループ計)(t)	33,238	37,117	37,968	38,883	39,802	36,902	35,698	33,250	39,769	35,869	39,206
環境配慮車両保有台数(国内グループ計)(台)※ <sup>3</sup>	12,811	12,726	12,426	12,076	11,972	11,300	10,176	9,166	7,922	7,393	6,652
<b>社会※<sup>4</sup></b>											
社員数(人)	28,341	34,697	35,253	34,766	34,449	32,280	31,871	32,008	32,094	32,510	33,153
内、女性社員比率(%)	22.2	18.9	18.4	17.6	17.3	15.1	14.2	14.0	13.6	13.0	13.3
女性採用比率※ <sup>5</sup> (%)	48.4	45.1	47.1	40.9	33.6	34.5	33.5	32.9	31.5	30.7	26.6
中途採用者数(人)	30	14	8	17	15	6	14	6	7	4	4
内、女性中途採用者数(人)	10	2	2	4	5	2	4	1	2	1	0
女性管理職比率(%)	2.3	2.0	1.7	1.5	1.3	1.2	1.1	1.0	—	—	—
育休後の社員の復職率・男性(%)	99.5	100	100	95	100	100	100	100	—	—	—
育休後の社員の復職率・女性(%)	99.4	97.5	97	97	96	90	97	98	—	—	—
平均勤続年数(年)	17.2	15.9	16.4	16.0	16.2	18.0	17.8	17.6	17.5	18.3	17.7
障がい者雇用率※ <sup>6</sup> (%)	2.34	2.33	2.30	2.28	2.29	2.23	2.12	2.08	2.06	1.96	1.98
海外勤務社員数(人)	23,084	22,269	21,327	21,520	22,811	22,068	21,403	20,651	20,602	19,954	18,563
内、海外現地雇用社員数(人)	22,575	21,803	20,858	21,094	22,369	21,615	20,941	20,176	20,131	19,500	18,144
<b>ガバナンス</b>											
取締役会議案数※ <sup>7</sup> (件)	65	69	58	66	65	60	67	55	60	57	60
取締役会議事時間数※ <sup>7</sup> (時間)	22	18	14	16	14	18	20	17	17	18	26
労働災害・度数率※ <sup>8</sup>	1.85	1.99	1.83	1.42	1.98	1.94	1.59	1.17	1.13	1.78	1.53
労働災害・強度率※ <sup>9</sup>	0.16	0.03	0.03	0.02	0.09	0.03	0.10	0.10	0.10	0.19	0.03

※<sup>1</sup> 日本通運株式会社と国内・海外の連結会社を集計 (Scope1+2 相当)。天然ガスは都市ガス 13A : 発熱量 45GJ/千 m<sup>3</sup> を適用。

※<sup>2</sup> 2018 年度以降は、国内グループ計、2009 年度から 2017 年度は、日本通運株式会社社のデータ。

※<sup>3</sup> 新長期規制・ポスト新長期規制適合車については集計方法を見直し、2020 年度以前の台数についても修正しました。対象を重量車燃費基準達成車に加え、重量車燃費基準 + 5% 達成車、+ 10% 達成車、+ 15% 達成車としています。

※<sup>4</sup> 「社員数 (人)」から「障がい者雇用率※<sup>6</sup>(%)」の数値は、2021 年度まで事業持株会社であった日本通運株式会社の実績を掲載しています。

※<sup>5</sup> 2019 年度までは雇用区分変更者を含めて算出した数値。

※<sup>6</sup> NIPPONEXPRESS ホールディングスおよび、グループ適用認定会社の合算値 (障害者雇用促進法に基づいて算出)。

※<sup>7</sup> 2021 年度までは、2021 年度まで事業持株会社であった日本通運株式会社における取締役会の実績を掲載しています。

※<sup>8</sup> 度数率とは、労働災害の発生割合を表す国際指標。

100 万労働時間当たりの死者数 = 死者の数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000,000

※<sup>9</sup> 強度率とは、労働災害による怪我の程度を表す国際指標。

1,000 労働時間当たりの損失日数 = 労働損失日数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000

## 社外からの評価

NXグループが選定されている主な ESG 投資インデックスは、以下のとおりです。(2024年3月現在)

### MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI 日本株 IMI 指数を構成する銘柄のうち、各業種内で ESG 格付けの高い銘柄が選択されます。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が ESG 投資を行うための選定指針の1つとして採用されます。

### 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社のMSCIインデックスへの組入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

女性の雇用や管理職の割合、ダイバーシティへの取り組みに関する開示情報を基にスコアを算出することで、長期的に持続可能な成長が見込める企業を選定しています。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が ESG 投資を行うための選定指針の1つとして採用されます。

### 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社のMSCIインデックスへの組入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

### S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

環境評価の Trucost による炭素排出量データを基に、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスが指数を構築。TOPIX をユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目して、構成銘柄のウエイトを決定する指数です。



### FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell の ESG 評価に加え、環境負荷の大きさ、および企業の気候変動リスクに対するマネジメントの評価を用いてスクリーニングする選別型の ESG 総合指数です。



### FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

### Morningstar 日本株式 ジェンダー・ ダイバーシティ・ ティルト指数 (除くREIT)

確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、および、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点をおいた投資が可能になるよう設計された指数です。

### NXグループのさまざまな取り組みに対して、 ステークホルダーの皆さまより評価をいただきました。

(日付は当社WEBサイトニュースリリース発表日または受賞日)

2023年 6月1日	日本通運株式会社、全国の407営業所において、働きやすい職場認証制度「二つ星」認証を取得
2023年 6月7日	日本通運株式会社、第24回物流環境大賞で特別賞を受賞
2023年 7月4日	NX・NP ロジスティクス株式会社、全日本物流改善事例大会2023で優秀物流改善賞を受賞
2023年 8月30日	NX 国際物流(中国)有限公司、「中国物流企業トップ50」を7年連続で受賞
2023年 11月10日	NX グループ、第38回全国フォークリフト運転競技大会「女性の部」で優勝
2023年 11月15日	NX グループ、第55回全国トラックドライバー・コンテスト「11トン・女性部門」で優勝
2023年 11月28日	日本通運株式会社、モーダルシフト取り組み優良事業者賞を受賞

# 会社概要および株式情報 (2023年12月31日現在)

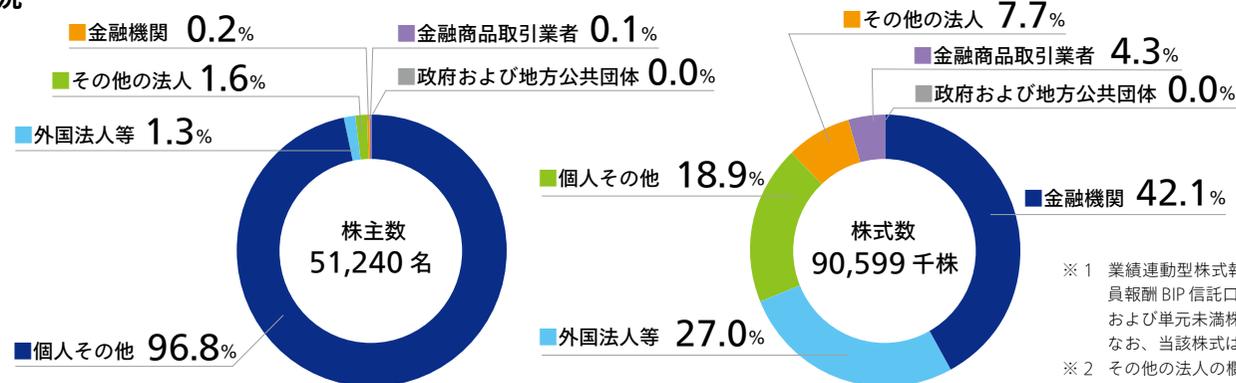
## 会社概要

会社名	NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社
本社	〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町2番地 TEL:03-5801-1000 <a href="https://www.nipponexpress-holdings.com/">https://www.nipponexpress-holdings.com/</a>
設立	2022年1月4日
資本金	701億75百万円
事業内容	貨物自動車運送事業等を営むグループ会社の経営管理およびそれに附帯する業務

## 株式に関する情報

上場取引所	東京
株式数	発行可能株式総数：340,000,000株 発行済株式の総数：90,599,225株
株主数	51,240名
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 所有者別株式の分布状況



## 大株主の状況

氏名または名称	所有株式数（千株）	発行済株式 （自己株式を除く）の 総数に対する 所有株式数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	12,753	14.5
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,549	7.4
朝日生命保険相互会社	5,601	6.4
NX持株会	4,073	4.6
損害保険ジャパン株式会社	3,567	4.1
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	2,850	3.2
STATE STREET BANK WEST CLIENT- TREATY 505234	1,519	1.7
JPモルガン証券株式会社	1,433	1.6
JP MORGAN CHASE BANK 385781	928	1.1
日野自動車株式会社	844	1.0

※ 信託銀行各社の所有株式数は、信託業務に係るものです。

## 所有者別株式数比率の推移

